

Helsingin yliopisto

Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta

Taloustieteen laitos

Pekka Rantamoijanen

Virtuaalinen markkinatutkimusyhteisö innovaatioiden katalyyttinä

Elintarvike-ekonomia

Pro gradu -tutkielma

EE-

Helsinki 2012

Tiedekunta/Osasto — Fakultet/Sektion — Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos — Institution — Department Taloustieteen laitos	
Tekijä — Författare — Author Pekka Rantamöijanen			
Työn nimi — Arbetets titel — Title Virtuaalinen markkinatutkimusyhteisö innovaatioiden katalyyttina			
Oppiaine — Läroämne — Subject Elintarvike-ekonomia			
Työn laji — Arbetets art — Level Pro gradu -tutkielma		Aika — Datum — Month and year Huhtikuu 2012	Sivumäärä — Sidoantal — Number of pages 122 + 6
Tiivistelmä — Referat — Abstract <p>Tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka virtuaalista markkinatutkimusyhteisöä voidaan hyödyntää suomalaisen elintarvikealan yrityksen innovaatioprosessissa. Virtuaaliyhteisöön rekrytoidut kuluttajat ideoivat ja kehittävät uusia innovaatioita muiden yhteisön jäsenten kanssa.</p> <p>Tutkielman tutkimustehtävä on tarkastella virtuaalisesta markkinatutkimusyhteisöstä saatavia hyötyjä ja haasteita sekä menetelmän kehitysajatuksia. Tutkimusta varten luodaan tilaajayritykselle virtuaalinen markkinatutkimusyhteisö, jonka kautta kerätään kuluttajatutkimustietoa. Virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön hyödynnettävyyttä tutkitaan empiirisessä osiossa laadullisin tutkimusmenetelmin kolmiportaisena tapaustutkimuksena, joka sisältää virtuaaliyhteisössä kootun tiedon analysoinnin, yksilöhaastattelut sekä ryhmäkeskustelun. Aineiston analysoimisessa hyödynnetään sisällönanalyysia.</p> <p>Virtuaaliyhteisömenetelmän eduiksi koetaan kuluttajan äänen esiintuomisen yrityksen sisälle, heikkojen signaalien todentaminen, menetelmän joustavuus sekä osallistujien rekrytointin helppous. Haasteiksi nähdään tiedon yleistettävyys ja todennettavuus, osallistujien rajoitteet innovaatiotyössä, yrityksen sitoutuneisuus tutkimukseen sekä tietoturvariskit. Virtuaaliyhteisömenetelmän kehitysajatuksina nähdään yhtiön sisäinen virtuaaliyhteisö, virtuaaliyhteisön laajamittainen integrointi tuotekehitysprosessiin sekä kuluttajien osallistaminen täsmällisesti tuotekehityksen eri vaiheisiin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella esitän kahta vaihtoehtoa, joiden kautta virtuaaliyhteisömenetelmää voidaan viedä eteenpäin. Pienimuotoisessa kehitystyössä ehdottamani kehitysaiheet ovat taktisia. Laajamittainen virtuaaliyhteisön kehittäminen puolestaan edellyttää uuden ajattelutavan viemistä yrityksen strategiaan sekä organisatoriseen ajattelutapaan.</p>			
Avainsanat — Nyckelord — Keywords Innovaatioprosessi, avoin innovaatio, virtuaaliyhteisö, osallistaminen, markkinatutkimus, kuluttajatutkimus			
Säilytyspaikka — Förvaringsställe — Where deposited Taloustieteen laitos			
Muita tietoja — Övriga uppgifter — Further information			

Sisältö

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen rakenne	3
1.2 Tutkimuksen rajaukset.....	4
2 Markkinatutkimuksen uudet muodot	6
2.1 Soveltava markkinatutkimus virtuaaliympäristössä	7
2.2 Virtuaaliyhteisöjen määritelmä	10
2.3 Virtuaalinen markkinatutkimusyhteisö	11
2.4 Virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön alustatyypit	14
3 Innovaatiotoiminta yrityksessä	16
3.1 Innovaatio käsitteenä	16
3.2 Innovaatioprosessin määrittely ja vaiheet	19
3.2.1 Innovaatioprosessin alkupää	21
3.2.2 Tuoteprosessi.....	23
3.2.3 Kaupallistaminen.....	26
3.3 Suljetun sekä avoimen innovaatiomallin idea	26
3.3.1 Suljettu innovaatiomalli	27
3.3.2 Avoin innovaatiomalli.....	29
3.4 Kuluttajan kuuntelusta kuluttajan osallistamiseen	31
3.4.1 Kärkikäyttäjät.....	31
3.4.2 Tiedon tahmeus käyttäjän ja yrityksen välillä.....	33
4 Kuluttajien osallistaminen virtuaaliyhteisöjen kautta innovaatioprosessiin	35
4.1 Kuluttajan roolit innovointiprosessissa	39
4.1.1 Kuluttajat ideoijina.....	40
4.1.2 Kuluttajat yhteissuunnittelijoina	42
4.1.3 Kuluttajat tuotteiden testaajina, ostajina ja käyttäjinä.....	43
4.2 Taktiset keinot osallistaa kuluttajia	45
4.2.1 Kärkikäyttäjien osallistaminen.....	46
4.2.2 Netnografinen tutkimusmenetelmä	48
4.2.3 Yhteisöön perustuva innovointimalli	49
4.2.4 FLIRT-osallistamismalli	50
4.3 Käyttäjien integroinnin mahdollisuudet ja riskit	52

4.4 Teoreettinen viitekehys	53
5 Tutkimusmenetelmän metodologinen kuvaus	56
5.1 Teemahaastattelu yksilöhaastattelujen tiedonkeruumuotona	58
5.2 Ryhmäkeskustelu.....	60
5.3 Aineiston analysointi	63
5.4 Analyysin käytännön toteutus	65
5.5 Tutkimuksen empiirisen prosessin kuvaus	66
5.5.1 Osallistamisen tavoitteiden määrittely sekä resurssien kartoittaminen.....	66
5.5.2 Virtuaaliyhteisön aktiivivaihe	69
6 Analyysi ja tulokset.....	71
6.1 Virtuaaliyhteisömenetelmästä saatavat hyödyt	71
6.1.1 Kuluttajan äänen esiintuominen.....	72
6.1.2 Heikkojen signaalien todentaminen	74
6.1.3 Virtuaaliyhteisön hyödyt fokusryhmään verrattuna.....	76
6.1.4 Menetelmän joustavuus ja notkeus	78
6.1.5 Kuluttajien tavoitettavuus rekrytoinnissa.....	80
6.1.6 Ulkopuolisten osallistujien hyödyntäminen tuotekehitysprosessissa.....	82
6.2 Virtuaaliyhteisömenetelmän haasteet.....	84
6.2.1 Virtuaaliyhteisöstä saatavan tiedon yleistettävyys.....	85
6.2.2 Virtuaaliyhteisömenetelmällä saatujen tulosten todennettavuus	87
6.2.3 Haasteet liittyen rekrytointiin.....	89
6.2.4 Osallistujien rajoitteet radikaalien innovaatioiden syntymisessä.....	92
6.2.5 Yrityksen ja moderaattorin sitoutuneisuus tutkimukseen	95
6.2.6 Tietoturvariskit.....	96
6.3 Virtuaaliyhteisömenetelmän kehitysideat	98
6.3.1 Yrityksen sisäinen yhteisö.....	98
6.3.2 Virtuaaliyhteisö tuotekehitysprosessin integroituna osana	99
6.3.3 Kuluttajien osallistaminen tuotekehityksen eri vaiheisiin.....	102
7 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	105
7.1 Pienimuotoinen virtuaalisen osallistamismenetelmän kehitystyö	107
7.2 Laajamittainen virtuaalisen osallistamismenetelmän kehitystyö	108
7.3 Virtuaaliyhteisömenetelmä tutkimuksen kohteena.....	112
Lähteluettelo.....	114

LIITTEET	123
Liite 1: Virtuaaliyhteisössä käydyt keskustelut teemoittain	123
Liite 2: Teemahaastattelurunko, yksilöhaastattelut	124
Liite 3: Yksilöhaastattelussa käytetty virikekuva	125
Liite 4: Yksilöhaastatteluun osallistuneet henkilöt	126
Liite 5: Ryhmäkeskusteluun osallistuneet henkilöt	127
Liite 6: Ryhmäkeskustelun keskusteluteemat	128

Kuviot

Kuvio 1. Yhdistetty markkinatutkimus	10
Kuvio 2. Inkrementaalien ja radikaalien innovaation eroavaisuudet	18
Kuvio 3. Innovaatio, epävarmuus ja resursseihin sitoutuminen	20
Kuvio 4. Innovaatioprosessin kolme eri osaa	21
Kuvio 5. Malli sumeuden tasosta tuotekehitysprosessin aikana	22
Kuvio 6. Suljettu innovaatiomalli	28
Kuvio 7. Avoin innovaatiomalli	30
Kuvio 8. Käyttäjien vaikutusmahdollisuudet innovaatioprosessin eri vaiheissa	36
Kuvio 9. Virtuaaliyhteisön jäsenten osallistuminen innovaatioprosessin eri vaiheisiin	39
Kuvio 10. Virtuaalisesta kuluttajaintegroinnista saatavat hyödyt	44
Kuvio 11. Virtuaalisessa kuluttajaintegraatiossa huomioonotettavat periaatteet	45
Kuvio 12. Kärkikäyttäjien osallistamismetodi	47
Kuvio 13. Yhteisöön perustuva innovaatiometodi	50
Kuvio 14. Tapaustutkimuksen kulku	57
Kuvio 15. Haastattelututkimuksen eteneminen	59
Kuvio 16. Virtuaaliyhteisömenetelmän hyödyt	71

Kuvio 17. Virtuaaliyhteisömenetelmään liittyvät haasteet.	85
Kuvio 18. Virtuaaliyhteisön rooli innovaatioprosessissa.	104

Taulukot

Taulukko 1. Virtuaalisen kuluttajatutkimuksen kolme näkökulmaa.	9
Taulukko 2. Yhteenveto luonnollisesti muodostuneiden yhteisöjen ja markkinatutkimusyhteisöjen välisistä eroista.	12
Taulukko 3. Virtuaaliset alustatyypit.	15
Taulukko 4. Sumean alkupään ja tuoteprosessin vertailua.	24
Taulukko 6. Olennaiset erot perinteisen ja virtuaalisen osallistamisen välillä.	38
Taulukko 7. Kuluttajien roolit tuotekehitysprosessissa.	40
Taulukko 8. Teoreettinen viitekehys – huomioonotettavat näkökulmat kuluttajia osallistaessa.	54
Taulukko 9. Kontrollin merkitys ryhmäkeskustelussa.	61
Taulukko 10. Virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön hyödyt, haasteet ja kehitysajatukset.	106

1. Johdanto

Kuluttajat viettävät yhä enemmän aikaa erilaisissa internetin yhteisöpalveluissa jakaen tietoa itsestään ja keskustellen heitä kiinnostavista aiheista. Sosiaalisen median tullessa yhä arkipäiväisemmäksi ja internetin tarjoamien mahdollisuuksien monipuolistuessa kuluttajatutkimukselle on tarjoutunut yhä paremmat mahdollisuudet tavoittaa kuluttajat aiempaa monipuolisimmin keinoin. Teknisen kehityksen ja kulutustottumusten personoitumisen myötävaikutuksesta kuluttajista on tullut aiempaa aktiivisempia toimijoita myös internetissä. Kuluttajat keskustelevat verkossa luontevasti yritysten tuotteista ja palveluista, antavat toisilleen tuotetukea ja tekevät omia parannusehdotuksia löytämiinsä tuoteongelmiin.

Kuluttajien aktivoitumisen johdosta myös yritykset ovat aiempaa kiinnostuneempia kuuntelemaan kuluttajan ääntä sekä ottamaan kuluttajat osaksi tuotekehitystä. Kiinnostukseen on useita syitä, joista tärkeimpiä ovat kilpailun kiristyminen, yritysten kansainvälistyminen ja kuluttajien kulutustottumusten eriytyminen ja nopeat vaihtelut (Chesbrough, 2003). Henry Chesbroughin (2003) lanseeraama avoimen innovaation käsite kannustaakin yrityksiä ottamaan yhä enemmän vaikutteita organisaatioidensa ulkopuolelta ja hankkimaan tutkimustietoa myös uusia väyliä hyväksikäyttäen.

Internet antaa yrityksille monenlaisia mahdollisuuksia osallistaa kuluttajia innovaatiotyöhönsä. Tällaisia ovat suoran kuluttajadialogin käyminen, virtuaaliyhteisöjen asiakastietämyksen hyödyntäminen ja myös sellaisten kuluttajien tavoittamisen helpottaminen, jotka ovat eivät vielä ole yrityksen asiakkaita tai ovat kilpailijoiden asiakkaita. (Prandelli, Sawhney ja Verona 2008, 13.)

Innovaatiot voidaan nähdä elinehdoksi yrityksen pitkäaikaiselle menestymiselle. Haasteeksi useimmiten muodostuu, millä tavoin innovaatioita synnytetään ja kuinka niiden perusteella syntyvät tuotteet on mahdollista mukauttaa kuluttajien muuttuvien sekä aiempaa

yksilöllisempien tarpeiden kanssa (Ogawa ja Piller 2006). Yhdeksi vaihtoehdoksi kuluttajien näkemysten ja ideoiden hyödyntämiseen on tarjottu virtuaaliyhteisöjä, joissa kuluttajat osallistuvat yritysten innovaatioprosesseihin. Internetiin syntyneiden uusien toimintatapojen myötä verkkosovellukset ovat integroituneet yhä kiinteämmäksi osaksi ihmisten jokapäiväistä arkea (Bilgram ym. 2008).

Kuluttajien osallistamista yrityksen innovaatioprosessiin on tutkittu suhteellisen laajalti. Akateemisen tutkimuksen pioneeriksi voidaan mainita Eric von Hippel, joka on tutkinut 1970-luvulta lähtien (ks. 1977, 1986) kuluttajien hyödyntämistä yritysten tutkimus- ja tuotekehitystyössä. Greer ja Lei (2011) myös huomauttavat, että vaikkakin useiden tutkijoiden toimesta on esitetty erilaisia osallistamismalleja, ovat kattavat tutkimukset kuluttajainnovoinnin integroinnista yrityksen tuotekehitysprosessiin olleet harvassa. Toiset tutkijat, kuten Füller (Füller ym. 2008; Füller ym. 2006; Füller ym. 2004) sekä Nambisan (2009, 2002) ovat puolestaan tehneet pitkäkestoista tutkimusta kuluttajien osallistamisesta yrityksen prosessinäkökuulmasta.

Pro Gradu -tutkielmani tavoitteena on tarkastella, kuinka virtuaalinen markkinatutkimusyhteisö voi tukea yrityksen innovaatioprosessia. Virtuaalisella markkinatutkimusyhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, joka rakennetaan palvelemaan yrityksen innovaatioprosessia. Virtuaaliyhteisöön rekrytoidut kuluttajat ideoivat ja kehittävät uusia innovaatioita muiden yhteisön jäsenten kanssa. Tutkimuksen kohde on suomalainen elintarvikealan yritys, joka toimii myös tilaajana. Tilaajayritys järjesti vuoden 2010 syksyllä pilottiprojektin, jossa luotiin virtuaalinen markkinatutkimusyhteisö. Pilottiprojekti toimii tutkielmani empiirisenä pohjana.

Tutkielman tutkimustehtävänä on selvittää, kuinka virtuaalista markkinatutkimusyhteisöä voidaan hyödyntää yrityksen innovaatioprosessissa. Tutkimustehtävää tarkennetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Millaista hyötyä virtuaalisella markkinatutkimusyhteisöllä saadaan?
2. Mitä haasteita virtuaalisessa markkinatutkimusyhteisössä nähdään?
3. Millaisia parannuksia virtuaaliseen markkinatutkimusyhteisömenetelmään tulisi tehdä?

Aiemmat akateemiset tutkimukset virtuaalisesta osallistamisesta ovat keskittyneet lähinnä pitkälle vietyihin teknisiin tuotteisiin (ks. Prandelli ym. 2008; Füller ym. 2004), käyttötavaratuotteisiin (Franke ja Piller 2004) sekä ohjelmistoihin (von Hippel 2001b). Sen sijaan virtuaalisen osallistamisen mahdollisuuksia elintarvikkeiden tutkimus- ja tuotekehitystyössä ei ole niinkään paljon tutkittu. Näin ollen tämä tutkimus pyrkii lisäämään tietoa kuluttajien osallistamisesta elintarvikkeiden innovointityöhön.

1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman kirjallisuuskatsaus rakentuu seuraavasti. Toisessa luvussa luon yleissilmäyksen virtuaaliseen markkinatutkimukseen sekä selvitän, millä tavoin virtuaalista markkinatutkimusta on sovellettu käytäntöön. Avaan myös virtuaaliyhteisöjen käsitettä sekä yhteisesti syntyvän tiedon teoriaa. Vertailen toisessa luvussa myös sitä, millä tavoin virtuaalinen markkinatutkimus eroaa niin sanotusta perinteisestä markkinatutkimuksesta.

Kolmannen luvun aloitan perehtymällä innovaation olemukseen sekä avoimen innovaatiomallin ideaan ja henkeen. Kirjallisuusosion neljännessä ja samalla viimeisessä luvussa luon puolestaan katsauksen niihin menetelmiin, millä kuluttajat osallistetaan yrityksen tuotekehitykseen. Edellä mainitut kirjallisuuskatsauksen luvut muodostavat tutkielman varsinaisen teoriaosan ja luovat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Tutkielman viides luku aloittaa tutkimuksen empiirisen osion, jonka toteutusta käyn läpi metodologisen kuvauksen kautta. Samaisessa luvussa avaun tutkimusmenetelmässä käytettyä tapaustutkimusmenetelmää sekä selostan tutkimusaineiston hankintaan ja analysointiin liittyviä seikkoja. Kuudennessa luvussa käyn läpi analyysin ja tulokset. Seitsemännessä ja viimeisessä luvussa teen tutkielman johtopäätökset ja esittelen, millaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tämän tutkimuksen pohjalta voitaisiin tehdä.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Useat tähän tutkimukseen liittyvät aihealueet ovat luonteeltaan sellaisia, joissa puhtaan akateemisen perustutkimuksen osuus on suhteellisen pieni verrattuna soveltavaan tutkimukseen. Mahdolliset syyt voivat olla teknologian huima kehittyminen sekä tutkimuskohteiden pragmaattinen luonne. Virtuaalimaailman alati muuttuva luonne voi asettaa omat haasteensa. Tällaisia haasteita on havaittavissa akateemisessa kirjallisuudessa, joka liittyy niin innovaatioprosesseihin, virtuaalisiin markkinatutkimusyhteisöihin kuin käyttäjäinnovaatioihinkin.

Tulen tarkastelemaan gradussa virtuaaliyhteisöjä ennen kaikkea suljettuina yhteisöinä, jotka ovat yritysten perustamia sekä hallinnoivia, vaikka tutkimuksen teoriapohja nojautuukin vahvasti avoimen innovaation ideaan. Rajauksella teen eron avoimiin ja käyttäjien itsensä muodostamiin virtuaaliyhteisöihin, jollaisia yleensä käytetään esimerkkeinä avointa innovaatiota käsittelevässä teoriakirjallisuudessa.

Tarkastelen tutkimuksessa virtuaaliyhteisöjä sekä kuluttajan osallistamista innovaatioprosessiin etenkin markkinatutkimuksen näkökulmasta, koska huomattava osa hyödyntämästäni lähdekirjallisuudesta käsittelee virtuaaliyhteisöjen hyödyntämistä juuri markkinatutkimuksen tarpeisiin. Käsittelem tutkimuksessani suljettuja virtuaaliyhteisöjä, joihin osallistujat valitaan ja kutsutaan, joten en tule suoranaisesti käsittelemään tutkimuksessani yleisön talkoistamista tai joukolle ulkoistamista (engl. *crowdsourcing*). Kyseisillä termeillä tarkoitetaan ongelman tarjoamista ratkaistavaksi ennalta määrittelemättömälle joukolle avoimen kutsun välityksellä (Sanastokeskus TSK, 2010).

Tutkiessani käyttäjien osallistamista innovaatioprosessiin olen nojautunut kärkikäyttäjiin liittyviin teorioihin. Kärkikäyttäjät ovat käyttäjiä, jotka ovat tuotteisiin liittyvien tarpeidensa kanssa tavallisia kuluttajia edellä. Kärkikäyttäjät myös pyrkivät luomaan ratkaisuita havaitsemilleen tuotetarpeille. He ovat myös halukkaita esittämään ratkaisuita tuotteen

valmistajille. (von Hippel, 1988.) Kärkikäyttäjien ohella myös tavallisia kuluttajia on otettu mukaan innovaatioprosessin, mutta tästä ei ole olemassa kattavaa akateemista tutkimusta. Tästä syystä kuluttajien integrointia tarkastellaan ennen kaikkea juuri kärkikäyttäjien kautta.

2 Markkinatutkimuksen uudet muodot

Kuluttajat viettävät yhä enemmän aikaa erilaisissa yhteisöpalveluissa keskustellen heitä kiinnostavista aiheista ja jakaen samalla tietoa itsestään. Sosiaalisen median tullessa yhä arkipäiväisemmäksi ja internetin tarjoamien mahdollisuuksien monipuolistuessa kuluttajatutkimukselle on tarjoutunut yhä paremmat mahdollisuudet tavoittaa kuluttajat aiempaa monipuolisimmin keinoin. Osaltaan teknisen kehityksen ja kulutustottumusten personoitumisen myötä kuluttajista on tullut aiempaa aktiivisempia myös internetissä. He keskustelevat tuotteista ja palveluista, antavat toisilleen tuotetukea ja tekevät omia parannusehdotuksia löytämiinsä tuoteongelmiin.

Yritykset ovat aiempaa kiinnostuneempia kuuntelemaan kuluttajan ääntä ja ottamaan kuluttajia osaksi tuotekehitystä. Kiinnostukseen on useita syitä, joista tärkeimpiä ovat kilpailun kiristyminen, yritysten kansainvälistyminen ja kuluttajien kulutustottumusten eriytyminen ja nopeat vaihtelut (Chesbrough 2003). Chesbroughin (2003) lanseeraama avoimen innovaation käsite kannustaa yrityksiä ottamaan yhä enemmän vaikutteita organisaatioidensa ulkopuolelta ja hankkimaan tutkimustietoa myös uusia väyliä hyväksikäyttäen.

Perinteisen markkinatutkimuksen hyödyntämiseen liittyy Ogawan ja Pillerin (2006) mukaan useita rajoitteita, jotka koskevat esimerkiksi fokusryhmien hyödyntämistä. Yksi tällaisista ongelmista on haaste tavoittaa kuluttajat arjen ongelmien keskellä. Fokusryhmähaastattelut järjestetään yleensä neutraalissa ympäristössä, jossa ei ole yhtymäkohtia arjen ympäristöihin. Kuluttajien tulee fokusryhmissä esimerkiksi vastata suullisesti esitettyihin kysymyksiin uusista konsepteista. Tällainen vastaustapa saattaa olla joillekin osallistujille haasteellista. Fokusryhmätutkimus antaa tuloksia kuluttajien asenteista uusia tuotteita kohtaan, mutta sillä ei kyetä mittaamaan kuluttajan aitoa ostokäyttäytymistä (ibid).

Fokusryhmätutkimuksessa keskusteluryhmät ovat yleensä niin suuria, että keskimääräisellä

osallistujalla on puhumiseen aikaa noin 10-12 minuuttia. Tämä riittää silloisten reaktioiden ja mielipiteiden keräämiseen, mutta tarpeeksi aikaa ei jää keskustelijoiden syvien ajatusten ja kokemusten tavoittamiseen. Fokusryhmät ovat alttiita myös ryhmädynamiikasta johtuville vinoumille, jollaisia ovat voimakkaiden puhujien vaikutus ja osallistujien keskinäinen luottamuksen puute jos ryhmäkeskusteluaiheet sivuavat henkilökohtaisia aiheita. (Leonard, 2007, 147.)

Yksilöhaastatteluissa on Leonardin (2007, 147) mukaan myös useita haasteita. Ellei haastattelija ole tarpeeksi kokenut, saattaa haastattelu jäädä pintapuoliseksi. Myös kerätty tieto saattaa olla vääristynyttä vastaajasta johtuen (*response bias*), jos vastaaja tahtoo miellyttää haastattelijaansa tai jos haastattelun aihe kyllästyttää haastateltavaa (Leonard, 2007, 147).

2.1 Soveltava markkinatutkimus virtuaaliympäristössä

Vahvasti virtuaalisia menetelmiä hyödyntävälle markkinatutkimusotteelle ei ole olemassa yhteisesti määriteltyjä termejä. Tässä tutkimuksessa käytän pääasiassa virtuaaliympäristössä tapahtuvasta markkinatutkimuksesta termiä soveltava markkinatutkimus. Tällä termillä pyrin selvyiden vuoksi tekemään eroa perinteiseen markkinatutkimukseen, joka tapahtuu pääosin muualla kuin virtuaaliympäristössä ja on vahvasti nojautunut perinteisiin tiedonkeruumenetelmiin, kuten fokusryhmähaastatteluihin.

Leonardin (2007, 149) mukaan soveltavalle markkinatutkimukselle on tyypillistä laadullinen tutkimusote sekä vastaajien pieni lukumäärä, joka ei välttämättä edes pyri olemaan edustava otos perusjoukosta. Joskus vastaajat valitaan tutkimukseen juuri siksi, että he *eivät* edusta perusjoukkoa, mutta omaavat tärkeää asiantuntijataitoja ja tietoa. Soveltavan tutkimuksen menetelmät ennen kaikkea pyrkivät saamaan syvällistä tietoa kapeasta aiheesta. Soveltavat menetelmät eivät niinkään pyri luomaan laajaa tietämystä käsiteltävästä aiheesta.

Soveltavat menetelmät sopivat paremmin uusien tuoteideoiden tuottamiseen kuin olemassa olevien ideoiden testaamiseen. Menetelmät täydentävät perinteisiä tutkimusmenetelmiä, mutta tuotteita tulee testata myös perinteisin menetelmin, jotta varmistutaan siitä, että kehitettävä tuote omaa tarpeeksi laajan potentiaalisen asiakaspohjan. (Leonard 2007, 149.) Leonardin (2007, 149) mainitsemia soveltavia markkinatutkimuksen menetelmiä ovat kärkekäyttäjätutkimus (*lead user research*), metaforien hyödyntäminen, etnografia, sekä käyttäjien havainnointi.

Markkinatutkimukselle kohdistuu muutospaineita useasta suunnasta. Comleyn (2008) mukaan useat tekijät puoltavat internetissä tapahtuvan markkinatutkimuksen toimintatapojen muutoksesta. Muutosta tukevia tekijöitä ovat perinteisen ylhäältä alaspäin tapahtuvan autoritaarisen tutkimusmenetelmän kyseenalaistaminen, markkinatutkimuksia koskevien vastausmäärien laskeminen sekä kuluttajien odotusten muutos liittyen markkinatutkimuksiin ja haastatteluihin (Comley 2008). Ferneleyn ja Heinzen (2009) mukaan painetta markkinatutkimuksen muutokselle lisäävät myös yritysten hakemat kustannussäästöt markkinatutkimuksesta.

Virtuaalisen markkinatutkimuksen tuomat kustannusedut ovatkin yksi oleellinen syy, joka herättää kiinnostusta soveltavaa markkinatutkimusta kohtaan. Stafford ja Gonier (2007) toteavat useiden yritysten siirtyneen hyödyntämään virtuaalista markkinatutkimusta juuri kustannussäästöjen takia. Kustannussäästöjen takia yritykset ovat helpottaneet rekrytointikäytäntöjä, joka on kirjoittajien mukaan johtanut ammattimaisesti kuluttajakyselyihin vastaavien kuluttajien korostumiseen otantamääriltään ylisuurissa virtuaaliyhteisöissä (Stafford ja Gonier 2007). Kustannussäästöt uhkaavatkin Staffordin ja Gonierin (2007) mukaan rajoittaa niitä etuja, joita virtuaalinen markkinatutkimus on mahdollistanut.

Markkinatutkimuksen uusilla menetelmillä pyritään myös poistamaan niitä haasteita, joita perinteisellä markkinatutkimuksella on ollut. Poynterin (2010, 368) mukaan perinteisen markkinatutkimuksen haasteita ovat yleensä satunnaisotannalla valittu kohderyhmä sekä ongelmat tavoittaa kuluttajien arkielämän haasteet. Jälkimmäiseen haasteeseen Poynter

(2010, 375) näkee syynä yritysten markkinatutkimukselle asettamat liian tiukat lähtökohdat, jotka rajaavat liikaa kuluttajilta saatavia vastauksia.

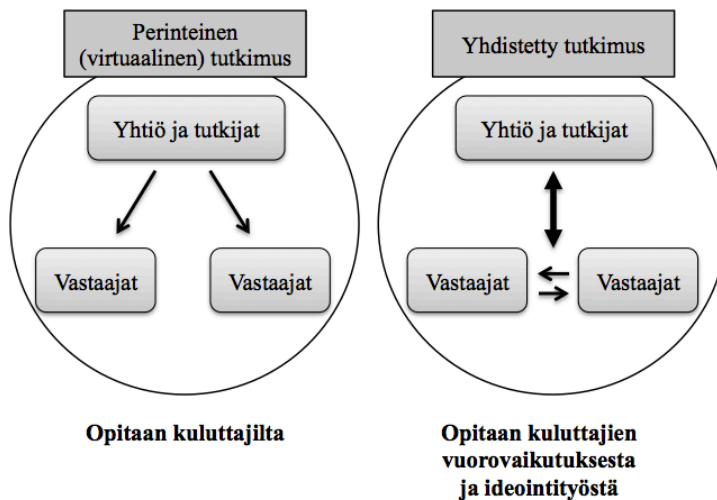
Kuten todettua, internet on mahdollistanut yritysten ja kuluttajien välisen kommunikaation kehittämisen ja monipuolistanut viestintäkanavia. Dahan ja Hauser (2002) esittävät, että virtuaalinen kuluttajatutkimus nojautuu kolmeen internetin mahdollistamaan ominaisuuteen, jotka ovat *viestintä*, *konseptit* ja *komputaatio* (Taulukko 1).

Taulukko 1. Virtuaalisen kuluttajatutkimuksen kolme näkökulmaa.
Lähde: Dahan ja Hauser, 2002.

Verkon haasteet		Verkon tarjoamat mahdollisuudet
Hidas, peräkkäinen kommunikointi	← VIESTINTÄ →	Nopea, samanaikainen kommunikointi
Sanalliset kuvailut	← KONSEPTIT →	Rikas mediasisältö
Jäykkä suunnittelu	← KOMPUTAATIO →	Joustavuus

Viestintä ei ainoastaan nopeudu yrityksen ja vastaajien välillä, vaan myös vastaajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Viestintään käytetyn ajan lyheneminen nopeuttaa markkinatutkimuksen läpivientiä sekä helpottaa molemminpuolista ymmärrystä, joka on kasvaneen vuorovaikutuksen ansiota. Tuotteiden *konseptointi* on puolestaan helpompaa johtuen lisääntyneistä mahdollisuuksista hyödyntää multimediaa tuotekonsepteja esitettäessä. Kehittynyt *komputaatio*, eli informaation käsittely, puolestaan mahdollistaa mukautuvien ja helppokäyttöisten virtuaaliympäristöjen suunnittelun. (Dahan ja Hauser 2002.)

Virtuaaliselle markkinatutkimukselle on pyritty antamaan vakiintuneempia nimityksiä. Eräät tutkijat (ks. Comley 2008; Ferneley ym. 2009; Poynter 2010; Rathi ja Given 2010; Schillewaert ym. 2009) käyttävät internetin uusia tekniikoita hyödyntävästä tutkimuksesta termiä *Research 2.0*. Schillewaert, Ruyck ja Verhaeghe (2009) puolestaan nimittävät *yhdistetyksi markkinatutkimukseksi* ”markkinatutkimuksen upotettua muotoa” (Kuvio 1), jossa yhdistetään *vuorovaikutteisia työkaluja* sekä *osallistujien välisiä sosiaalisia suhteita*.



Kuvio 1. Yhdistetty markkinatutkimus.
Lähde: Schillewaert ym. 2009.

Yhdistetty markkinatutkimus pyrkii kaventamaan osallistujien ja markkinatutkijoiden välistä rajaa antamalla osallistujille enemmän vapauksia, pyrkimällä osallistamaan kuluttajia keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä madaltamalla markkinatutkijoiden auktoriteettia suhteessa osallistujiin (Schillewaert ym. 2009). Yhdistetyssä markkinatutkimuksessa hyödynnetään laajasti sosiaalista mediaa ja sen luomia mahdollisuuksia internetissä. Sosiaalinen media mahdollistaa aiempaa dynaamisemman ja monipuolisemman yhteydenpidon sekä kuluttajien keskinäisessä yhteydenpidossa että yhteydenpidossa, joka tapahtuu kuluttajien sekä markkinatutkijoiden välillä (Kuvio 1).

2.2 Virtuaaliyhteisöjen määritelmä

Virtuaaliyhteisön terminologinen määrittely on osoittautunut haasteelliseksi. De Souza ja Preecen (2004) mukaan virtuaaliyhteisöjen tarkka määrittely on vaikeaa, vaikka termin merkitys on yleisesti tiedossa. Määrittelyn vaikeus johtuu monitieteellisistä intresseistä, joita virtuaaliyhteisöihin kohdistuu. Chan ja Lee (2004) korostavat, että virtuaaliyhteisön määritelmä yleensä heijastelee niitä subjektiivisia ajatuksia, joita virtuaaliyhteisön

määritellyt tutkija kannattaa. Tutkijat Chan ja Lee (2004) määrittelevätkin virtuaaliyhteisön ”yhteistyössä tapahtuvaksi innovoinniksi, joka tapahtuu käyttäjien kesken” (*community oriented by the collaboration innovation between users*).

Virtuaaliyhteisö on myös mahdollista määritellä hyödyntäen asiakasnäkökulmaa. Holmström (2004, 47) määrittelee virtuaaliyhteisön ryhmäksi asiakkaita, joilla on yhteinen kiinnostuksen kohde, eli yhteiset siteet tiettyyn asiaan. Hyödyntämällä virtuaaliyhteisön rakenteita tapahtuu yhteisön jaetulla alueella sosiaalista vuorovaikutusta (ibid). Preece (2000, 9) taas näkee virtuaaliyhteisön ”yhteisen tarkoituksen omaaviksi ihmisiksi, joita ohjaavat säännöt ja käytänteet”. Preecen (ibid) määritelmä huomioi yhtäältä virtuaaliyhteisön rakenteissa sekä sosiaalisen että teknisen osion ja toisaalta esitetty määritelmä soveltuu käytettäväksi monista erityyppisistä virtuaaliyhteisöistä.

Virtuaaliyhteisö on myös määriteltävissä käyttäjien motivoinnin ja innostamisen kautta. Jeppesenin ja Molin (2003) mukaan virtuaaliyhteisöjen tulee sisältää kolme seikkaa, jotta käyttäjäinnovointi yhteisössä mahdollistuisi. Ensinnäkin tuotteen kehittämisen tulee olla hauskaa ja kehitysympäristön luontaiselle motivaatiolle vetoava. Toiseksi yhteisöissä täytyy myös olla syvää käyttäjätietoa ja kolmanneksi käyttäjien tulee pystyä helposti kommunikoidaan ja vaihtamaan ajatuksia yhteisön välityksellä. (Jeppesen ja Molin 2003.)

Virtuaaliyhteisö muodostuu tutkijoiden (Ferneley ym. 2009b) mukaan kolmesta peruselementistä. Ensinnäkin osallistujien tulee olla yhteinen päämäärä, jota varten yhteisö on olemassa. Toiseksi yhteisön jäsenet tekevät aktiviteetteja yhdessä ja oppivat tekemästään. Kolmanneksi osallistujat jakavat resursseja, joita he ovat yhdessä kehittäneet. (Ferneley ym. 2009b.)

2.3 Virtuaalinen markkinatutkimusyhteisö

Ferneley ym. (2009a; 2009b) jaottelevat virtuaaliyhteisöt luonnollisesti muotoutuneisiin virtuaaliyhteisöihin (*Naturally Occurring Online Communities*) sekä virtuaalisiin tutkimusyhteisöihin (*Online Research Communities*). Luonnollisesti muodostuneet

virtuaaliyhteisöt ovat syntyneet spontaanisti esimerkiksi jonkin yhteisen kiinnostuksen kohteen tai harrastuksen ympärille. Virtuaaliset markkinatutkimusyhteisöt taas ovat tutkimusyritysten luomia ja ylläpitämiä. Nämä markkinatutkimusyhteisöt voivat olla joko kaikille avoimia ideointi- ja joukkoistamisyhteisöjä tai suljettuja yhteisöjä, joihin osallistujat rekrytoidaan erikseen. Taulukossa 2 on vertailtu luonnollisesti muodostuneita virtuaaliyhteisöjä sekä virtuaalisia markkinatutkimusyhteisöjä.

Taulukko 2. Yhteenveto luonnollisesti muodostuneiden yhteisöjen ja markkinatutkimusyhteisöjen välisistä eroista.

Lähde: Ferneley ym. 2009a.

	Luonnollisesti muodostuneet virtuaaliyhteisöt	Virtuaaliset markkinatutkimusyhteisöt
Yhteisön alkuunpanija	Osallistujalähtöinen	Yrityslähtöinen, agendana tutkimuskysymys
Yhteisön luonne	Yleensä avoimia	Yleensä suljettuja
Moderaattorin rooli	Järjestyksen ylläpito ja tuki	Tutkimuksen ohjaama, keskusteluaiheiden johdattelu, tuki. Datan analysointi ja tulkinta.
Osallistujien välinen vuorovaikutus	Korkea	Keskiverrosta matalaan
Jäseneksi pääseminen	Yleensä yhteisön harkinnassa	Yleensä rekrytoinnin kautta

Virtuaalinen markkinatutkimusyhteisö eroaa Ferneleyn ym. (2009b) mukaan oleellisista tavallisista virtuaaliyhteisöistä. Luonnollisesti muodostuneet virtuaaliyhteisöt ovat yleensä avoimia ja osallistujat liittyvät niihin yleensä jaetun mielenkiinnon takia, kun taas markkinatutkimusyhteisöt ovat luonteeltaan suljettuja (Taulukko 2). Niihin osallistujia rekrytoidaan erilaisin kriteerein – kuitenkin yksi kriteeri tulee olla jaettu mielenkiinto tiettyyn tutkittavaa asiaa kohtaan. (Ferneley ym. 2009b.) Rekrytointi markkinatutkimusyhteisöihin yleensä tehdään suunnitelmallisesti ja vaihteittain.

Edellä mainittujen yhteisöjen välisiä eroja voidaan tarkastella myös moderaattorin roolin kautta (Taulukko 2). Ferneleyn ym. (2009a) mukaan olennainen ero vertailtavien yhteisöjen välillä onkin moderaattorin rooli. Luonnollisesti muodostuneissa virtuaaliyhteisöissä moderaattori toimii yleensä yhteisön järjestyksenvalvojana poistaen asiattomat kommentit vaalien hyvää keskustelutapaa. Virtuaalisissa markkinatutkimusyhteisöissä moderaattori taas toimii osallistujien välillä johdatellen keskusteluja ennalta päätettyjen keskusteluteemojen mukaisesti. Markkinatutkimusyhteisöissä osallistujien välinen vuorovaikutus voi olla vähäisempää, koska osallistujat saattavat ainoastaan vastata moderaattorin esittämiin kysymyksiin, eikä luontaista keskustelua osallistujien välille synny. (Ferneley ym. 2009a.)

Comley (2008) puolestaan määrittelee virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa sekä tutkijan kanssa virtuaalisessa verkkoyhteisössä keskustellen tutkimuksen aiheisiin liittyvistä teemoista. Voidaan sanoa, että Comleyn (2008) näkemys markkinatutkimusyhteisöistä on yhteneväinen Poynterin (2010) luonnehdinnan kanssa. Poynterin (2010, 177) mukaan markkinatutkimusyhteisöt muodostetaan tiettyä tutkimusongelmaa varten.

Markkinatutkimusyhteisöt voivat olla voimassa ainoastaan lyhyen aikaa ja niissä hyödynnetään sovellettuja menetelmiä kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Yhteisön osallistujiksi ei pyritä yleensä saamaan edustavaa joukkoa tutkittavasta kuluttajasegmentistä, vaan ennemminkin yhteisöä pyritään muokkaamaan yhden tai useamman kuluttajaryhmän näköiseksi samalla tavoin kuin fokusryhmiä. (Poynter 2010, 177.)

Markkinatutkimusyhteisöt voidaan jakaa avoimiin ja suljettuihin yhteisöihin. Suljetuilla yhteisöillä rajoitetaan yhteisön osallistujien määrää, yhteisöön halutaan rekrytoida osallistujia vain tietystä kohderyhmästä tai pyritään estämään ideoiden päätymistä kilpailijoille. Avoimia yhteisöjen käyttöä perustellaan puolestaan seuraavasti. Ensinnäkin tutkimuksessa halutaan tietää enemmän osallistujien sitoutumisesta, kuin saada selville

asiakkaan tarpeista, yhteisöllä on muitakin päämääriä kuin ainoastaan tutkimukselliset päämäärät, yhteisö pyrkii maksimoimaan osallistujien lukumäärä tai jos organisaatio pyrkii korostamaan virtuaaliyhteisöllä avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja kykyä kuunnella kuluttajia. (Poynter 2010, 184.)

Poynter (2010, 185) nimittää hybridiyhteisöiksi sellaisia virtuaaliyhteisöjä, joille on annettu markkinatutkimuksen ohella myös muita tavoitteita, jollaisia ovat esimerkiksi toimiminen yrityksen markkinointikanavana. Puhtaasti markkinatutkimuksen tarpeisiin hyödynnettävissä yhteisöissä osallistujien määrä on hybridiyhteisöä selvästi alempi. Voi olla mahdollista, että useiden erillisten tavoitteiden takia hybridiyhteisön hyödyntäminen täysipainoisesti markkinointitutkimukseen saattaa olla vaikeaa.

2.4 Virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön alustatyypit

Virtuaaliyhteisön alustalla (*platform*) tarkoitetaan teknistä sovellusta, joka mahdollistaa käyttäjien osallistumisen virtuaaliyhteisön toimintaan. Teknisestä näkökulmasta katsottuna yhteisöalustat voivat olla esimerkiksi niin blogeja, Facebookin kaltaisia sosiaalisia verkostoja kuin myös perinteisiä keskustelufoorumeita. Nambisan (2002) on tutkinut virtuaaliyhteisöjen alustoja sosiologisesta näkökulmasta. Hänen (ibid) mukaansa virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat kuluttajien vuorovaikutteisuuden sosiaalinen prosessi sekä älyllinen kehitys, jotka luovat pohjan kuluttajan tietämyksen muodostukselle. Muita ratkaisevia tekijöitä virtuaaliyhteisön muodostumisessa on kuluttajien motivointi sekä haaste saada virtuaaliyhteisö sovitettua osaksi tuotekehitysprosessia (Nambisan, 2002). Schillewaert, Ruyck ja Verhaeghe (2009) puolestaan korostavat kattavien alkuvalmistelujen sekä osallistujien jatkuvan hallinnoinnin merkitystä, jotta yhteisössä syntyy yhteinen mielenkiinnon kohde, joka on kollektiivisesti jaettavissa osallistujien kesken.

Virtuaaliyhteisöjen alustoja voidaan tarkastella myös teknisistä lähtökohdista. Rohrbeck ym. (2010) tunnistivat tutkimuksessaan neljä alustamuotoa, joiden kautta asiakkaat voidaan

integroida yrityksen tuotekehitykseen. Kyseiset alustamuodot olivat avoimeen innovointiin tarkoitettu alusta (*open innovator*), ideoiden ratkaisemiseen keskittyvä alusta (*outsourcer*), ideoiden etsimiseen tarkoitettu alusta (*idea seeker*) sekä kokeelliset alustat (*experimenter*). Rohrbeckin ym. (2010) tunnistamat alustamuodot on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Virtuaaliset alustatyypit.

Lähde: Rohrbeck ym. (2010), muokattu.

Alustan tyyppi	Tuotekehitysprosessin vaiheet	Aktiviteetit
Avoin innovointi	Hyödynnettävissä kaikissa vaiheet	Ideoista keskustelu, tuotteiden arvostelu, työkalujen hyödyntäminen kehitysvaiheessa, valmiiden tuotteiden tilaaminen.
Ideoiden ratkaiseminen	Ideoiden tuottaminen	Yritys ulkoistaa yksittäisten ideoiden ratkaisun kuluttajille ja tarjoaa työkalut ongelmien ratkaisuun.
Ideoiden etsiminen	Ideoiden tuottaminen, ideoiden valinta	Ideoiden tuottaminen vaihdella tarkoin määritellyistä tuoteominaisuuksista abstrakteihin ideoihin.
Ideoiden kokeileminen	Hyödynnettävissä useissa vaiheissa	

Rohrbeckin ym. (2010) mukaan yritykset hyödynsivät virtuaalisia tuotekehitysalustoja lähinnä ideointivaiheessa, kun taas virtuaaliyhteisöjen hyödyntäminen tuotekehityksen jokaisessa vaiheessa oli harvinaisempaa. Uusia tuotekehitysideoita keräävää alustaa voidaan luonnehtia ideoiden kalastelualustaksi, josta yritys poimii parhaaksi katsomansa ideat. Tällaista käytäntöä voidaan kritisoida siitä, että kuluttajat eivät tällöin välttämättä ole kovinkaan motivoituneita, koska kuluttajat voivat kokea antavansa prosessissa enemmän kuin saavat siitä. Alhaisella motivaatiotasolla saattaa puolestaan olla yhteys ideoiden laadukkuuteen.

3 Innovaatiotoiminta yrityksessä

Yritysten välisen kilpailun kasvaessa sekä kuluttajien kulutustottumusten eriytyessä innovaatiot saavat yhä tärkeämmän roolin kilpailutekijöinä. Prandelli ym. (2008, 1) toteaa, että innovaatio ei tapahdu sattumalta tai odottamatta, vaan kyseessä on systemaattinen prosessi, joka tarvitsee johtamista. Aivan liian usein yritykset päätyvät jäljittelemään toisiaan, mutta ainoastaan omaperäiset innovaatiot tarjoavat yrityksille pitkän ajan kilpailuedun.

Tässä luvussa käsittelen aluksi innovaation käsitettä ja sen erilaisia määritelmiä. Innovaation peruskäsitteen määrittelyn jälkeen tarkastelen innovaatiota prosessina. Lopuksi luon katsauksen suljetun sekä avoimen innovaation ideaan ja käyttäjäinnovaatioihin.

3.1 Innovaatio käsitteenä

Innovaatiolle ei olemassa sellaista tarkkaa ja yksityiskohtaista määritelmää, josta tutkijat olisivat päässeet yhteisymmärrykseen (Garcia ja Calantone 2002). Ståhlen ym. (2004, 12) mukaan eri tutkijat voivat ristiriitaisesti luokitella saman uudistuksen hyvin eri tavoin innovaatioiden uutuuden ja vaikutuksen jatkumolle. Rogers (2003, 11) puolestaan määrittelee innovaation ideaksi, käytännöksi tai kohteeksi, jota voidaan pitää uutena. Rogersin määritelmä painottaa innovaation uutuusarvoa. Poskelan (2009, 55) mukaan Rogersin määritelmä innovaation uutuusarvosta on tuotekehitysprosessin kannalta oleellista. Tidd ym. (2005) puolestaan määrittelevät innovaation prosessiksi, jossa mahdollisuuksista luodaan uusia ideoita, jotka otetaan yrityksessä laajasti käytäntöön.

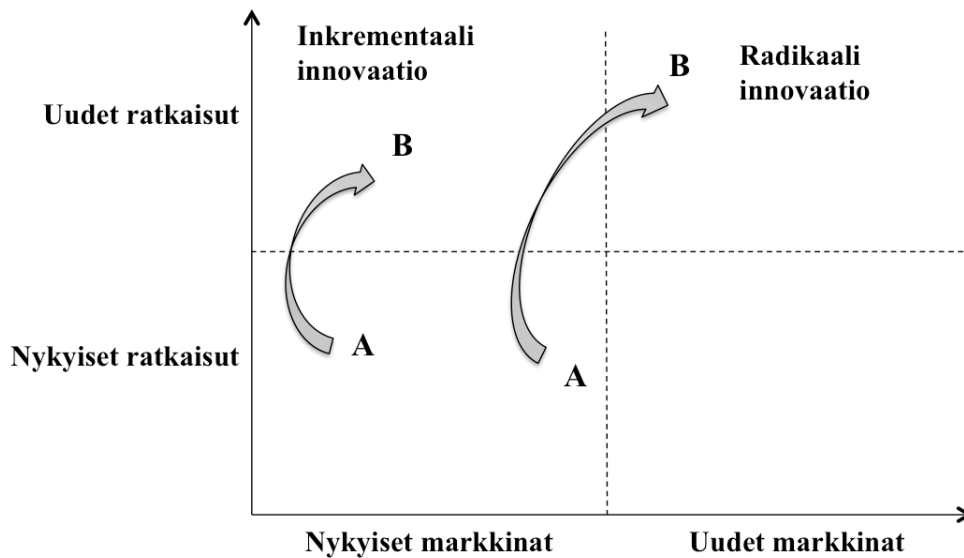
Innovaatioita voidaan tarkastella myös sen mukaan, minkä tyyppisistä innovaatioista on kyse. Tutkijat (Tidd ym. 2005, 10) jaottelevat innovaatiot neljään eri pääluokkaan, jotka ovat tuoteinnovaatiot, prosessi-innovaatiot, asemointi-innovaatiot ja paradigmainnovaatiot. Tuoteinnovaatioissa muutokset tapahtuvat itse tuotteessa, kun taas prosessi-innovaatioissa

kehitys tapahtuu tuotteiden valmistuksessa. Asemointi-innovaatiossa olemassa oleva tuote tai palvelu hyödynnetään uudessa ympäristössä ja paradigmainnovaatiossa uusi innovaatio muodostuu yrityksen organisaation ajatusmalleissa tapahtuvan muutoksen myötä.

Tämä tutkimus käsittelee innovaatioita tuoteinnovaatioihin, koska tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastellaan virtuaaliyhteisön hyödyntämistä innovaatioprosessin tarpeisiin. Kyseisen innovaatioprosessin on tarkoitus synnyttää uusia elintarvikealan tuotteita. Poskelan (2009, 55) mukaan juuri tuoteinnovaatiot liittyvät konkreettisesti yrityksen arvонуontimekanismin ytimeen.

Innovaatiot on myös mahdollista jakaa vähittäisiin innovaatioihin sekä radikaaleihin innovaatioihin. Vähittäisillä, eli inkrementaaleilla innovaatioilla tarkoitetaan pieniä muutoksia ja parannuksia teknologioihin, tuotteisiin sekä prosesseihin. Uudistukset tapahtuvat olemassa olevien liiketoimintakonseptin puitteissa. Vähittäisten innovaatioiden vastakohtia ovat radikaalit innovaatiot, joka sisältävät uudenlaista teknologiaa muuttaen yrityksen sisäistä liiketoimintakonseptia sekä ulkoista markkinatilannetta. (Apilo 2010, 43; Tidd ym. 2005, 11.)

Radikaali liiketoimintainnovaatio kyseenalaistaa toimialan yleisiä lainalaisuuksia. Yleensä radikaalin innovaation syntyyn liittyy myös teknologinen harppaus, jolloin radikaali innovaatio tulee lähelle läpimurtoinnovaation käsitettä. (Apilo ym. 2007, 23; Tidd ym. 2005, 11.) Kuviossa 2 on vertailtu inkrementaalien ja radikaalin innovaation eroja.



Kuvio 2. Inkrementaalien ja radikaalien innovaation eroavaisuudet.
Lähde: Apilo ja Taskinen, 2006.

Läpimurtoinnovaatiot puolestaan ovat tyypillisesti uniikkeja, omalaatuisia ja odottamattomia, päinvastoin kuin vähittäiset innovaatiot. Läpimurtoinnovaatiot vaativat myös hiljaisen tiedon jakamista (Polanyi 1966). Innovaatio voidaan määritellä myös käyttäjän näkökulmasta. Käyttäjäinnovaatiolla tarkoitetaan von Hippelin (2005) mukaan innovaation tyyppiä, jossa käyttäjän osallistumisella suunnitteluprosessiin on oleellinen rooli uuden tuotteen synnyssä. Käyttäjän odotukset uutta tuotetta kohtaan ovat tuotteen kulutuksessa ja käytössä tuotteen valmistajan odottaessa saavansa tuottoa innovaation kaupallistamisesta.

Lüthje ja Herstatt (2004) esittävät, että perinteiset markkinatutkimusmenetelmät eivät olisi riittäviä radikaaleihin innovaatioihin. Tämä johtuu tutkijoiden (ibid) mukaan satunnaisotannasta, jossa tutkimukseen valitaan kohderyhmää edustava otos. Otoksessa olevien kuluttajien oletetaan olevan tulevan tuotteen käyttäjiä, vaikka todellisuudessa heidän suhdettaan tulevaan tuotteeseen ei vielä tiedetä. Toisaalta perinteiset markkinatutkimusmenetelmät eivät ole tarkoituksenmukaisia välineitä tunnistamaan tulevan tuotteen tuoteominaisuuksia tai perinteisen viitekehyksen ulkopuolelta tulevia ideoita. (Lüthje ja Herstatt 2004.)

Prandelli ym. (2008, 2) huomioivat, että innovaation luonteeseen liittyy myös innovaatioon kuuluva riski. Yleensä radikaaleilla innovaatiolla on tapana olla inkrementaaleja innovaatioita riskialttiimpia. Riski myös vaihtelee toimialakohtaisesti. Innovaatioihin liittyvä riski saattaa olla fyysisiä tuotteita valmistavilla toimialoilla korkeampi kuin palvelualoilla johtuen tuotteiden tuotantoprosesseista palvelutuotantoon verrattuna. Kuluttajatuotteita valmistavilla yrityksillä on myös yleensä suuremmat innovaatiotoimintaan liittyvät riskit kuin niillä yrityksillä, jotka operoivat business-to-business -sektorilla. Tämä johtuu haasteista ymmärtää kuluttajien muuttuvia tarpeita.

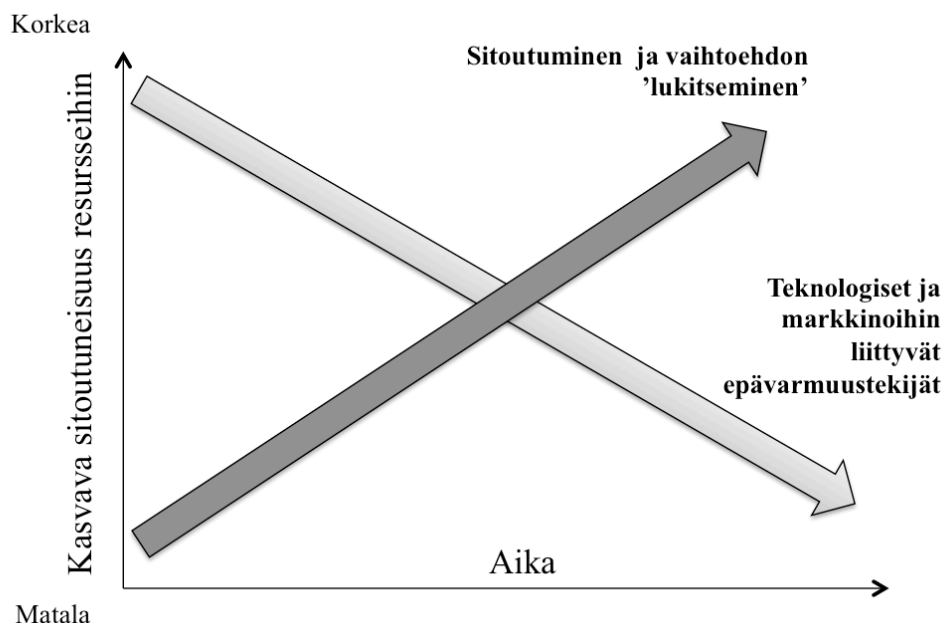
3.2 Innovaatioprosessin määrittely ja vaiheet

Innovaatiotutkimuksessa on esitetty useita vaihtoehtoja, millainen ideaali innovaatioprosessi tulisi olla (Herzog 2010, 11). Näin ollen yleispätevää innovaatioprosessin mallia on vaikeata määrittää. Ulrich ja Eppinger (2004, 12) kuvailevat innovaatioprosessia vuorovaikutteiseksi kokonaisuudeksi, jossa korostuvat yhteistyö, verkostoituminen ja poikkifunktionaalisuus. Innovaatioprosessissa on tutkijoiden (ibid) mukaan olennaista tiedon sekä osaamisen levittäminen, jakaminen sekä yhdistäminen. Innovaatioprosessien on todettu olevan yksilöllisiä, jolloin niiden muotoon sekä vaiheisiin vaikuttavat yrityksen tarpeet ja kehitettävän tuotteet ominaisuuteen (Baker ja Hart 2007, 167; Tidd ym. 2005, 68). Innovaatioprosessien eroavaisuuksiin vaikuttavat myös yrityksen asiakkaat, kulttuuri, toimintatavat, innovaatiotoiminnan kypsyys sekä yrityksen koko ja rakenne (Ulrich ja Eppinger 2004, 13).

Herzog (2010, 11) lähtee innovaatioprosessin määrittelyssä tunnistamalla kaksi toisistaan etäistä osaa – idean muodostamisen sekä idean kaupallistamisen. Stähle ym. (2004, 12) puolestaan näkevät, että innovaatioprosessista on erotettavissa kaksi eri vaihetta, uusien ideoiden kehittämisen ja niiden toteuttamisen. Kyseinen kaksijakoisuus tekee innovaatioiden hallitsemisesta haasteellista sekä ristiriitaista. Yhtäältä uusien ideoiden kehittäminen edellyttää luovuutta ja ennakkoluulottomuutta – toisaalta innovaation konkretisointi lopputuotteeksi vaatii tukeutumista olemassa oleviin järjestelmiin ja resursseihin. (Stähle

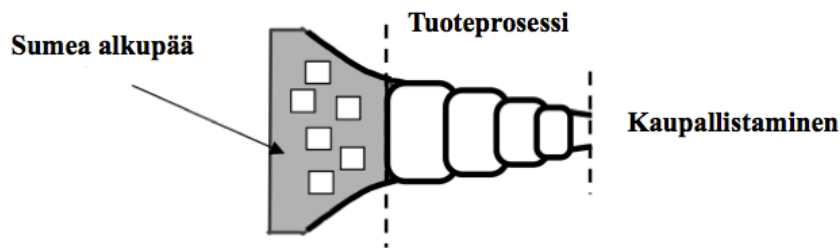
ym. 2004, 12.)

Ståhlen ym (2004, 12) mainitsemaan innovaatioprosessin kaksijakoisuuteen liittyy myös Tiddin ym. (2005, 15) esittämä malli prosessin edetessä laskevista innovaatioon liittyvistä epävarmuustekijöistä sekä kasvavasta sitoutumisesta valittuun ratkaisuun. Kyseinen malli on esitetty kuviossa 3. Tiddin ym. (2005, 15) luonnehtiikin innovaatioprosessia tapahtumasarjaksi, jossa epävarmuustekijät muuttavat tiedoksi. Toisaalta epävarmuustekijöiden poistaminen vaatii sitoutumista valittuihin vaihtoehtoihin sekä muiden vaihtoehtojen hylkäämistä.



Kuvio 3. Innovaatio, epävarmuus ja resursseihin sitoutuminen.
Lähde: Tidd ym. 2005.

Innovaatioprosessi on myös jaoteltavissa ajallisesti sen mukaan, mistä prosessin osa-alueesta on kyse. Koen ym. (2002; 2001) jaottelevat koko innovaatioprosessin kolmeen osaan: innovaatioprosessin alkupäähän, tuotekehitykseen sekä kaupallistamiseen. Kyseiset innovaatioprosessin osat ovat havainnollistettu kuviossa 4.

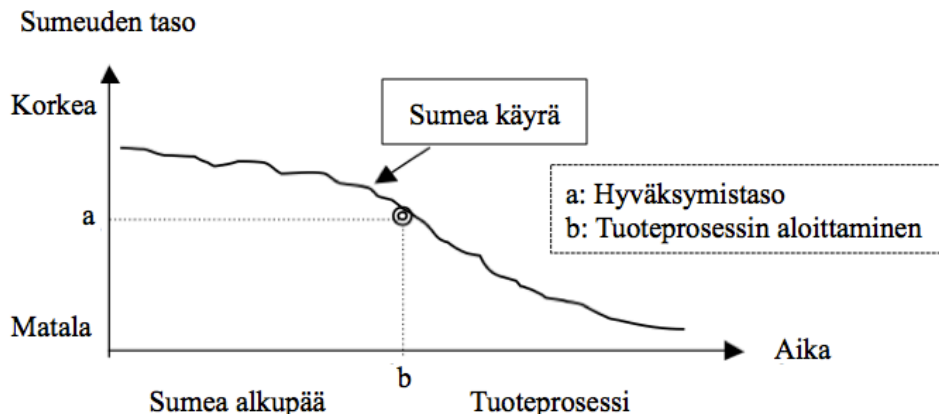


Kuvio 4. Innovaatioprosessin kolme eri osaa
Lähde: Koen ym. 2002.

Erottelu innovaatioprosessin alkupään ja tuoteprosessin välillä ei ole tiukka, koska teknologian kehittämistoimet voivat vaatia työtä myös eri osioiden välillä (Koen ym. 2002).

3.2.1 Innovaatioprosessin alkupää

Innovaatioprosessin alkupää on tuotekehitysprosessin ensimmäinen vaihe saattaa tuoteidea lopputuotteeksi. Innovaatioprosessin alkupääksi nimitetään ajanjaksoa, joka alkaa mahdollisuuksien tarkastelusta ja päättyy päätökseen, jossa tehdään valinta tuotteen tuotantoon siirtämisestä (Kim ja Wilemon 2002; Nobelius ja Trygg 2002; Koen ym. 2001.) Koen ym. (2001) kuvailee työtä innovaatioprosessin alkupäässä kokeelliseksi ja sekasortoiseksi. Innovaatioprosessin alkupää on näin ollen vastakohta strukturoidulle, kurinalaiselle ja päämäärätietoiselle tuoteprosessille. Prosessin edetessä innovaatioon liittyvät epävarmuustekijät puolestaan vähenevät (Kuvio 5).



Kuvio 5. Malli sumeuden tasosta tuotekehitysprosessin aikana.
Lähde: Kim ja Wilemon, 2002.

Innovaatioprosessin alkuosaa on yleisesti nimetty innovaation sumeaksi alkupääksi, (*Fuzzy Front End*), jolla tarkoitetaan innovaatioprosessin aloituksen epävarmaa ja kaaosmaista luonnetta (ks. Koen ym. 2001). Zhang ja Doll (2001) määrittelevät kyseisen epäselvyyden syntyvän epäselvistä asiakasodotuksista, muuttuvista teknologioista sekä muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä. Apilon (2010, 113) mukaan tutkijoilla onkin ristiriitaisia näkemyksiä siitä, tulisiko innovointiprosessin alkupää prosessoida täsmälleen samalla tavoin kuin täytäntöönpanovaihe (ks. esim. Koen ym. 2001) tai tulisiko innovointiprosessin alkupäähän antaa enemmän vapautta (ks. esim. Nobelius ja Trygg, 2002).

Innovaatioprosessin sumeassa alkupäässä valittavien mahdollisuuksien määrä sekä vaikutusmahdollisuudet lopputuotteeseen ovat suuria. Prosessin edetessä ja tuotekonseptin rakentuessa kyseiset valintamahdollisuudet vähenevät. Toisaalta muutostkustannukset innovaation kohteena olevaan tuotteeseen pysyvät aluksi alhaisina ja kasvavat tuotekehitysprosessin aikana (Herstatt ja Verworn, 2004). Reinertsen (1999) mieltää sumean alkupään tehtävät vedonlyöntiä edeltäviksi toimiksi. Sumean alkupään lopulla yritys investoi tuotekehitykseen siinä toivossa, että saa sijoittamilleen varoille tuottoa. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna sumean alkupään tarkoitus on muuttaa niitä taloudellisia määreitä, jotka yritys laittaa panokseksi tuotekehitysprosessiin.

Apilo ja Taskinen (2006, 44) toteavat sumean alkupään tehtäviä voitavan tunnistaa, vaikkei

alkupään toimintoja pystyttäisikään mallintamaan prosessiksi. Esimerkiksi Koenin ym. (2001) mukaan innovaatioprosessin alkupää voidaan jaotella seuraavasti: mahdollisuuksien tunnistaminen, analyysin muodostaminen mahdollisuuksista, ideointi, ideoiden kehittäminen ja ideoiden arvioiminen. Oleellista innovaatioprosessin alkupään toimissa on tavoitteiden asettaminen ideoinnille ja yrityksen tiimien hyödyntäminen poikkifunktionaalisesti sekä asiakkaan tarpeiden hyödyntäminen ja osallistaminen tuotekehitykseen (Apilo ja Taskinen 2006, 44).

3.2.2 Tuoteprosessi

Innovaatioprosessin alkupäässä tuotetaan yleensä karkeapiirteisiä tuotekonsepteja. Kun innovaatioprosessi on edennyt alkupäästä tuoteprosessiin, aloittaa suunnittelutiimi tuotekonseptin hiomisen ydintoimintojen pohjalle. Suunnittelussa otetaan huomioon kohdekuluttajaryhmän vaatimukset sekä yleinen kilpailutilanne tuotekategoriassa. Tuoteprosessin edetessä tehdään myös alustavia päätöksiä liittyen hinnoitteluun ja jakeluun. Kuluttajan tarpeet ja preferenssit tulee myös määrittää tässä vaiheessa innovaatioprosessin sumeaa alkupäätä tarkemmin. (Toubia 2010, 972.)

Kim ja Wilemon (2002) ovat omassa tutkimuksessaan vertailleet innovaatioprosessin sumean alkupään sekä tuoteprosessin yleispiirteitä (Taulukko 4). Kun tuotekehitysidean muoto on sumeassa alkupäässä vielä epäselvä ja siihen on helppo tehdä muutoksia, on idea tuoteprosessissa yleensä muotoutunut kehityskelpoiseksi, yksityiskohtaiseksi sekä vaikeasti muutettavaksi. Siinä missä sumeassa alkupäässä tarvitaan päätöksenteon tueksi ennen kaikkea laadullista ja epämuodollista tietoa, tarvitaan tuoteprosessissa määrällistä ja tarkkaa informaatiota. Täsmällinen tieto on tärkeää, jotta päätöksiä voidaan tehdä.

Taulukko 4. Sumean alkupään ja tuoteprosessin vertailua.
Lähde: Kim ja Wilemon, 2002.

Tekijät	Sumean alkupään yleispiirteet	Tuoteprosessin yleispiirteet
Idean muoto	Siirrettävissä, sumea, helposti muutettavissa	Todettu kehityskelpoisiksi, selvä, tarkka, vaikeasti muutettavissa
Päätöksentekoa tukevan tiedon ominaispiirteet	Laadullista, epämuodollista ja likimääräistä tietoa	Määrällistä, muodollista ja tarkkaa tietoa
Haluttu lopputulos	Suunnitelma siitä, mitä tehdään	Lopputuote
Fokuksen leveys ja syvyys	Leveää, mutta ohutta	Kapeaa, mutta yksityiskohtaista
Ideoiden hylkäämisen helppous	Helppoa	Vaikeampaa
Henkilöstön sitoutuneisuus	Henkilökohtaista tai pienen tiimin panos	Koko tuotekehitystiimin panos
Budjetti	Pieni	Suuri, kirjattu
Liikkeenjohdon menetelmät	Epämuodolliset, kokeilulliset, luovuuden korostaminen	Muodolliset, systemaattiset
Näkyvä vahinko, jos projekti hylätään	Yleensä pieni	Huomattavat
Johdon sitoutuneisuus	Matala	Yleensä korkea

Katzin (2004, 168) mukaan tuoteprosessissa korostuvat kuluttajan ja tuotekehittäjien väliset kommunikaatio-ongelmat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kuluttajat puhuvat omaa, vahvasti heidän arkeensa sidoksissa olevaa kieltään eivätkä osaa artikuloida tarpeitaan tarpeeksi selvästi. Tuotekehittäjien voi olla puolestaan haasteellista kääntää kuluttajien ilmaisemat tarpeet selväsanaisiksi teknisiksi ja mitattavissa oleviksi parametreiksi. Toubian (2010, 972) mukaan menetelmällisesti ensimmäisiä pyrkimyksiä saada kuluttajan preferenssit selville tuoteprosessivaiheessa olivat Hauserin ja Clausingin (1988) esittelemä laadun talo (*house of quality*) ja Griffinin ja Hauserin (1993) lanseeraama asiakkaan ääni (*voice of customer*). Laadun talossa kuluttajien tarpeet muutetaan ratkaisuuksi yhdistämällä

samaan matriisiin asiakkaan tarpeet sekä niiden painoarvo yrityksen sekä tuotteen mahdollisuuksiin toteuttaa kuluttajan tarpeet (Hauser ja Clausing, 1988). Menetelmä on luonteeltaan hyvin tekninen, joten en tässä tutkielmassa mene sen yksityiskohtiin.

Asiakkaan ääni -menetelmässä taas pyritään tunnistamaan, strukturoimaan ja priorisoimaan kuluttajan tarpeet (Griffin ja Hauser 1993). Katzin (2004, 169) mukaan menetelmällä on mahdollista tunnistaa myös kuluttajan piilevät tarpeet, joita hän ei vielä tiedosta. Kuluttaja voi tarvita esimerkiksi uusia menetelmiä nopeaan ruoanvalmistukseen, mutta hän ei osaa kertoa, millainen ratkaisun tulisi olla. Tuotekehittäjän tehtävänä on taas tarjota kuluttajalle tekninen ratkaisu, joka tyydyttää kuluttajan tarpeet.

Jaworskin ja Kohlin (2006, 109-117) kehittivät edelleen ajatusta asiakkaan äänestä eteenpäin tuoden esiin asiakkaan äänen muodostamisen yhdessä asiakkaan kanssa (*co-creating the voice of the customer*). Asiakkaan äänen yhteisluomisella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä yhteistä oppimisprosessia, jossa molemmat osapuolet tekevät kysymyksiä, kuuntelevat, havainnoivat sekä saavat kokemuksia vuorovaikutuksesta.

Katzin (2004, 169) näkemyksen mukaisesti useammat kuluttajat eivät ole hyviä kuvailemaan tarkkoja tuoteominaisuuksia tai -ratkaisuja, mutta he ovat melko hyviä artikuloimaan niitä haluja, tarpeita ja ongelmia, joita he kohtaavat olemassa olevien tuotteiden parissa. Kuluttajan ääni tekeekin selvän eron tarpeiden ja ratkaisuiden välille ja voi olla Katzin (2004, 169) mukaan oleellinen vaikutus tuotekehittäjien ajattelutapaan kuluttajien tarpeista.

Toinen kuluttajatutkimukseen liittyvä lähestymistapa kuluttajien tarpeiden määrittämiseksi tuoteprosessissa on Toubian (2010, 973) mukaan conjoint-analyysin hyödyntäminen. Conjoint-analyysissa vastaaja joutuu tekemään valintoja muuttuvien tuoteominaisuuksien ja tuotehinnan välillä. Conjoint-analyysi tarjoaa yksityiskohtaista ja määrällistä tietoa kuluttajien tuoteominaisuuksiin liittyvistä preferensseistä. Näin ollen yritykset voivat suunnitella sellaisia tuotteita, jotka maksimoivat heidän tuotto-odotuksensa. Conjoint-kyselyn tekeminen sähköisesti tarjoaa laajan potentiaalisen vastausjoukon, vastaajien visuaaliset sekä interaktiiviset stimulointimahdollisuudet sekä helpon ja nopean

vastauskanavan kuluttajille.

Internetin välityksellä tehtyjen conjoint-tutkimusten haittapuoleksi Toubia (2010, 973) näkee vastaajien huomattavan matalan sitoutumisasteen tutkimukseen. Tämä voi johtaa korkeampaan virhemarginaaliin ja matalampaan vastausten jättämisasteeseen. Toisaalta suljetuissa virtuaalisessa markkinatutkimusyhteisössä toteutetuissa conjoint-analyyseissa tulokset ovat olleet rohkaisevampia (Franz ja Wolkinger 2002).

3.2.3 Kaupallistaminen

Innovaatioprosessin kaupallistamisvaiheessa tuoteprosessin tuloksena syntynyt tuote pyritään saamaan asiakkaan ulottuville. Rohrbeck ym. (2007) määrittelevätkin kaupallistamisen innovaatioprosessin osaksi, jonka tarkoituksena on saattaa innovaatio tuotteistettua markkinoille. Rogers (2003, 167) erittelee kaupallistamisen tuotantoon, tuotteen pakkaamiseen, markkinointiin ja jakeluun. Kaupallistamisen tarkoituksena on siis saattaa tuote asiakkaan tai loppukäyttäjänä toimivan kuluttajan saataville.

Kaupallistamisvaiheessa muutokset itse tuotteeseen pyritään pitämään minimissä, jotta innovaatioprosessin viimeinen osio säilyisi mahdollisimman kustannustehokkaana. Tuotemarkkinoinnin on puolestaan oltava yhteneväinen yrityksen tuotestrategian kanssa. (Rohrbeck ym. 2010.) Ainoastaan silloin, kun tuotteen kohdeyleisö havaitsee tuote-edut hyödyllisiksi, innovaation on mahdollista menestyä markkinoilla (Rogers 2003, 167).

3.3 Suljetun sekä avoimen innovaatiomallin idea

Chesbroughin (2003) esittämän näkemyksen mukaan johtavat yritykset eri teollisuudenaloilla ovat perustavanlaatuisesti muuttaneet tapaansa innovoida. Yrityksen ulkopuoliset toimijat muodostavat Chesbroughin (ibid) mukaan merkittävän osan yrityksen innovointiin hyödynnettävistä resursseista. Yritysten tulisi aiempaa enemmän hakea ideoita

ja osallistaa organisaatioidensa ulkopuolella toimivia tahoja tuotekehitykseen, koska koko tuotekehitysprosessin pitäminen omassa hallussaan suljettuna ei ole taloudellisesti enää järkevää radikaalisti muuttuneen liiketoimintaympäristön vuoksi. Liiketoimintaympäristön muutokseen ovat vaikuttaneet ennen kaikkea teknologian voimakas kehittyminen, globalisaatio ja kuluttajien pirstaloituneet kulutustarpeet.

Ajattelutavan muuttuminen tarkoittaa siirtymistä niin kutsutusta suljetusta innovaationallista avoimeen innovaatiomalliin. Chesbroughin (2003) esittämän avauksen jälkeen avoimeen innovaatiomalliin liittyvä tutkimus on saanut suurta mielenkiintoa niin tutkijoilta kuin liikkeenjohdon edustajilta (ks. Van de Vrande ym. 2010; Gassman, 2006).

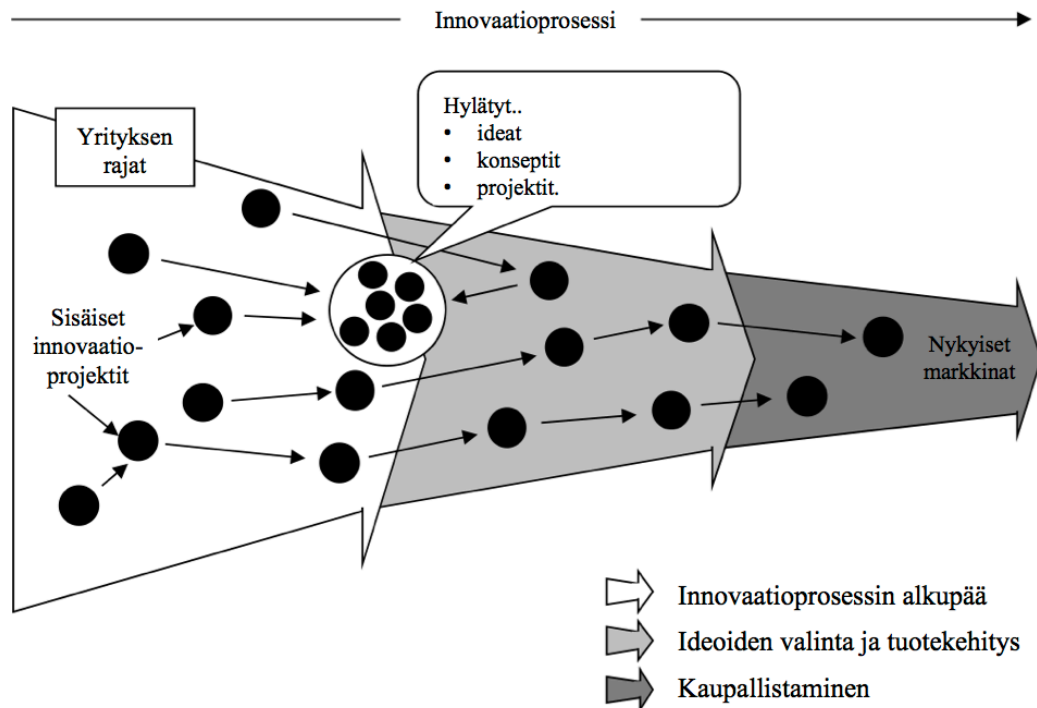
Perinteinen suljettu innovaatioprosessi on yleensä keskittynyt yrityksen sisäisessä arvontuotantoketjussa tapahtuviin innovaatioihin, jotka syntyvät yrityksen sisäisten liiketoimintayksikköjen yhteistyön tuloksena. Avoimessa innovaatiossa käydään kahdensuuntaisia vaihdantaa ideoiden, innovaatioiden ja teknologioiden saralla tekemällä laajasti yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Koivuniemi 2008, 13.)

3.3.1 Suljettu innovaatiomalli

Perinteisesti yritykset ovat halunneet pitää tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan tiukasti organisaatioidensa sisällä. Vallalla olleen ajattelumallin mukaisesti ne yritykset, joilla oli palkattuna alan parhaimmat asiantuntijat sekä jotka itse kehittivät tuoteideansa alusta loppuun tulivat myös menestymään liiketoiminnassa. Kuitenkin kilpailun koveneminen, yritysten kansainvälistyminen ja verkostokumppaneiden korostuminen ovat pakottaneet valtaosaa yrityksistä muuttamaan perinteistä suljetun innovaation yrityskulttuuria. (Chesbrough 2003.)

Kuviossa 6 on havainnollistettu suljetun innovaatiomallin olemus. Siinä tuoteideat kulkevat yrityksen sisäisesti, eikä ulkopuolisia ulkopuolelta tulevia ideoita hyödynnetä. Myöskään ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa ei tehdä laajamittaista yhteistyötä. Innovaatioprosessin alkupään loppuvaiheessa tapahtuvassa ideoiden katselmointivaiheessa

hylätyt tuoteideat jäävät yrityksen sisälle. Hylättyjä ideoita ei myöskään pyritä hyödyntämään yrityksen ulkopuolella.



Kuvio 6. Suljettu innovaatiomalli.

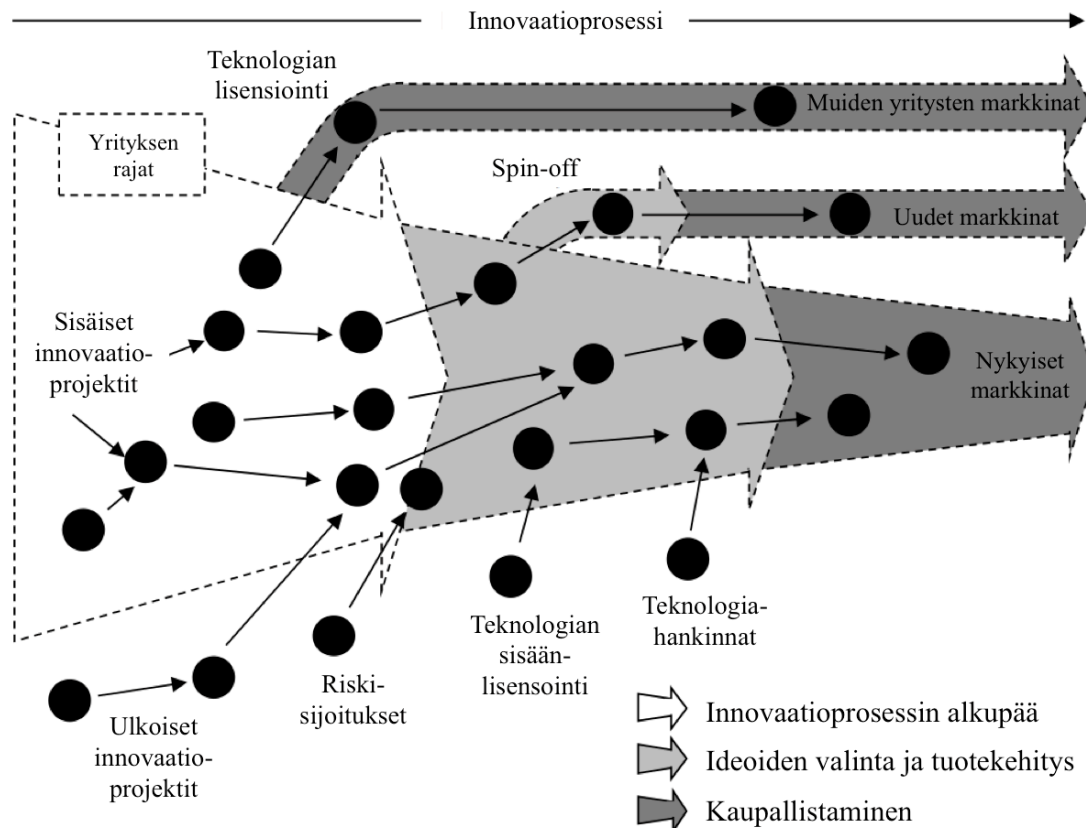
Lähde: Herzog, 2010. Mukailtu Chesbrough, 2003.

Äärimmilleen vietyä suljettu innovaatiomalli tarkoittaa Herzogin (2011, 19) mukaan sitä, että yrityksen tulee tehdä kaikki innovaatioprosessin vaiheet sisäisesti alkaen ideoiden synnyttämisestä, tuotekehityksestä ja tuotannosta aina markkinointiin ja jakeluun saakka. Suljetussa innovaatiomallissa innovaatioprojektit voivat päästä innovaatioprosessiin ainoastaan hyvin varhaisessa vaiheessa sekä niitä voidaan kehittää ainoastaan hyödyntäen yrityksen sisäisiä resursseja ja tietotaitoa. Suljetun innovaatioprosessin loppupäässä valmiit tuotteet on mahdollista kaupallistaa ainoastaan hyödyntämällä yrityksen omia jakelukanavia. (Herzog 2011, 19-20.)

3.3.2 Avoin innovaatiomalli

Arvokkaiden ideoiden ei tarvitse Herzogin (2010, 21) mukaan olla peräisin yrityksen sisältä eikä niiden tarvitse tulla markkinoille yrityksen omien toimien tuloksena. Tällöin yritysten ei tule käyttää ainoastaan sisäisiä ideoita sekä teknologioita, vaan yritysten pitäisi käyttää myös ulkopuolisia ideoita ja teknologioita kehittääkseen innovaatioprojektejaan.

Herzog (2010, 21) kuvailee yrityksen ja sitä ympäröivän toimintaympäristön välistä rajaa huokoiseksi, puoliläpäiseväksi kalvoksi verrattuna suljettuun innovaatiomalliin, jossa yrityksen rajat ovat hyvin kiinteät (Kuvio 7). Avoimessa innovaatiomallissa yritys aktiivisesti etsii ja hyödyntää ulkopuolelta tulevia innovaatioideoita sekä tekee laajaa yritys- ja tutkimusyhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Avoimessa innovaatiomallissa yritys myös pyrkii hyödyntämään innovaatioprosessin sumean alkupään katselmointivaiheessa hylätyt ideat lissensioimalla ne muille toimijoille tai yrittämällä hyödyntää niitä täysin uusilla markkinoilla.



Kuvio 7. Avoin innovaatiomalli.

Lähde: Herzog, 2010. Mukailtu Chesbrough, 2003.

Chesbroughin kehittämä ajatusmalli avoimesta innovaatiosta ei ollut uniikki, vaan hän pikemminkin kiteytti useita aihetta sivunneita tutkimussuuntia yhden kokoavan paradigman alle. Yksi tärkeimmistä yksittäisistä avoimen innovaation tutkimussuunnista on von Hippelin (mm. 1986) kärkekäyttäjää (*lead users*) koskeva tutkimus. Kärkekäyttäjää voidaan pitää edelläkävijöinä tuotteiden monipuolisessa hyödyntämisessä ja uusien tuotteiden oma-aloitteisessa innovoinnissa. Kärkekäyttäjät ovat käyttäjiä, joiden olemassa olevat tarpeet ovat huomattavasti tavallisia käyttäjiä edellä hyödyntäessään olemassa olevia tuotteita. Yhtäläillä kärkekäyttäjät pyrkivät usein keksimään itse ratkaisun kohtaamaansa ongelmaan. von Hippelin (1986) teoria kärkekäyttäjistä nojautuukin laajalti olettamukselle, että pieni edelläkävijöiden ryhmä pystyy ilmaisemaan tarpeensa täsmällisemmin kuin käyttäjien suuri enemmistö.

3.4 Kuluttajan kuuntelusta kuluttajan osallistamiseen

Aina 1970-luvun lopulle saakka innovaatioihin liittyvässä akateemisessa tutkimuksessa oli vallalla aktiivisen valmistajan paradigma (*manufacturer active paradigm*), jonka mukaan valmistajan tehtävä on tunnistaa kohderyhmät ja heidän tarpeensa sekä rakentaa näiden tarpeiden pohjalle innovatiivisia ideoita. Kuluttajan taas nähtiin passiivisena osapuolena, jotka esittivät ideoita ainoastaan yritysten niitä kysyessä. Tämän ajattelutavan rinnalle tuli aktiivisen kuluttajan paradigma (*customer active paradigm*), jossa innovaatioprosessin oleelliset alkupään toimet ovat kuluttajien itsensä synnyttämiä. (von Hippel 1977.)

Aktiivisen kuluttajan paradigma rakentuu olettamukselle, että kuluttaja saa idean uutta tuotetta varten. Saadun idean pohjalta hän muodostaa tuotekonseptin ja luo ideasta prototyypin. Tämän jälkeen tuotteen kehitystyö siirtyy valmistajalle, joka varmistuu tuotteen markkinapotentiaalista, kehittää myyntikelpoisen innovaation sekä tuottaa ja lopulta kaupallistaa sen. (Rohrbeck 2010.) Kim ym. (2008) puolestaan määrittelevät kaksi tilannetta, jossa kuluttajien rooli voi olla oleellinen yrityksen innovaatioprosessissa. Ensimmäinen tilanteista konkretisoituu silloin, kun kuluttajien tarpeet ovat hyvin heterogeenisia, alati muuttuvia eivätkä ole tarkkaan määriteltävissä olevia. Toinen on tilanne, jossa kuluttajilla on kyvykkyyttä ja vaikutuskanavia luoda uusia ideoita ja ratkaisuita, joita voidaan hyödyntää uusissa tuotteissa. Aktiivisen kuluttajan paradigmaa voidaan luonnehtia ideaalitalanteeksi, johon yritykset harvoin suoraan pääsevät. Toisaalta useiden tuoteinnovaatioiden voidaan katsoa muodostuvan aktiivisen kuluttajan paradigman pohjalle. Yksi tällaisista innovaatioista on maastopyörän kehitystyö (von Hippel, 2005, 73).

3.4.1 Kärkikäyttäjät

Aktiivisten kuluttajien paradigmaan liittyy von Hippelin (mm. 1986) kehittämä hypoteesi kärkikäyttäjistä. Kärkikäyttäjää tarkasteleva tutkimus kerää Leonardin (2007, 150) mukaan tietoa niin käyttäjien tarpeista ja ratkaisuista kohdemarkkinoiden eturintamassa. Kärkikäyttäjät kohtaavat tuoteongelmia tavallisia käyttäjiä aiemmin, mutta toisaalta kärkikäyttäjät pyrkivät ratkaisemaan havaitsemansa ongelmat ainakin osittain itse. Näitä

kyseisiä ongelmia käyttäjät ratkovat sitten yhdessä yritysten kanssa. Kärkikäyttäjiin tukeutuvat tutkimusmenetelmä lähtee ajatuksesta, että käyttäjät pystyvät artikuloimaan tarpeitaan sekä keskusteluiden että kehittämiensä ratkaisujen perusteella. (von Hippel 1986; 2005.)

Joidenkin tutkijoiden (von Hippel 1986; Brockhoff 2003) mukaan tavallisten kuluttajien osallistaminen tuotekehitykseen ei tuo odotettua hyötyä, koska tavallisilla kuluttajilla ei ole yksityiskohtaista tietoa tuotteen taustalla olevasta teknologiasta eivätkä he ole kykeneväisiä tunnistamaan tai tuomaan esiin nykyisiä tarpeitaan (von Hippel 1986; Thomke ja von Hippel 2002). Hyysalo (2009a, 97) kuitenkin muistuttaa, että edelläkävijöiden tarpeet ja mieltymykset voivat yleensä poiketa pääkäyttäjien joukosta – tästä syystä edistyneiden kuluttajien kanssa syntyneitä ideoita on hyvä testata myös ”tavallisten” kuluttajien parissa. Hyysalon (2009a, 97) mukaan yksi vaihtoehto on ratkaisevien käyttäjien hyödyntäminen. Ratkaisevat käyttäjät ovat avainasemassa tuotteiden laaja-alaisen leviämisen kannalta. Ratkaisevien käyttäjien asemassa voivat olla esimerkiksi ravitsemusterapeutit, jos kyse on elintarvikkeista, jolla on todettu olevan painoa alentavia ominaisuuksia. Toisaalta ratkaisevia käyttäjiä voi olla hankalaa saada osallistettua yrityksen tuotekehitysprosessiin (Hyysalo 2009b).

Fitcherin (2009) mukaan käyttäjäinnovaation tutkimuksella on sen useista hyödyistään huolimatta kolme oleellista puutetta. Ensimmäiseksi tutkimuksen kohteena on ainoastaan rajattu käyttäjäyhteisö. Toiseksi käyttäjäinnovaation tutkimus rajoittuu ainoastaan innovaatioreiden tutkimiseen jättäen huomioimatta muut toimijat, jotka saattavat myöskin synnyttää innovaatioita. Kolmanneksi siitä huolimatta, että innovaatioyhteisöt ymmärretään ’merkitysverkostoina’, sosiaaliselle vuorovaikutukselle ei olla määritelty viitekehystä.

Vaikka useiden tutkijoiden mielestä tavallisten käyttäjien osallistaminen ainoastaan rajoittaa yhtiön tuotekehitystyötä (von Hippel 1986; Brockhoff 1998), viimeaikaisten tutkimusten mukaan (Kristensson 2004; Magnusson 2009) tavallisten käyttäjien osallistaminen on aiempaa otaksuttua tehokkaampaa edistyneisiin käyttäjiin verrattuna. Magnussonin (2009) mukaan juuri se, että tavallisten käyttäjien tietämys on muita rajoittuneempaa saa heidät

muodostamaan esitettyihin ongelmiin ratkaisuita uusista näkökulmista.

3.4.2 Tiedon tahmeus käyttäjän ja yrityksen välillä

Käyttäjillä ja valmistajilla on tapana tuottaa eri tyyppistä tietoa. Tämä on osittain seurausta tiedon epäsuhtaisuudesta. Tiedon epäsuhtaisuudella tarkoitetaan sitä, että tieto on erilaista eri osapuolilla. Tuotekehittäjät tarvitsevat kahdenlaista tietoa työssään: tarve- ja käyttökontekstipohjaista tietoa (joka on käyttäjien luomaa tietoa) sekä yleisluontoista tietoa ratkaisusta, joka yleensä liittyyvät johonkin tiettyyn tuotekehityksessä tarvittavaan ratkaisuun. Sekä tarpeisiin liittyvä tieto, että ratkaisuihin liittyvä tieto on yleensä ”tahmeaa” (*sticky information*). Tahmeudella tarkoitetaan sitä, että tiedon siirtäminen toisalle sen syntypaikasta voi olla kallista. (von Hippel 2005, 8; Lüthje ja Herstatt 2004; Ogawa 1998.) Tiedon tahmeus saattaa ollakin yksi syy myös sille, miksi avointa innovaatiomallia hyödynnetään yritysten piirissä yhä enemmän.

Ogawan (1998) mukaan tahmean tiedon hypoteesi tarkoittaa tuoteinnovaatioiden kannalta sitä, että tilanteessa, jossa teknologiaan liittyvä informaatio on tahmeaa ja käyttäjän tarpeet eivät ole tahmeita, valmistaja mitä ilmeisimmin innovoi itse tuotteen. Tähän on syynä se, että valmistajan on helpompaa ymmärtää käyttäjän tarpeita kuin käyttäjän ymmärtää sitä teknologiaa, jolla käyttäjä voisi tarpeensa tyydyttää. Hypoteesi toimii Ogawan (1998) näkemyksen mukaan myös toisinpäin – silloin, kun teknologiaan liittyvän informaatio ei ole tahmeaa ja käyttäjän tarpeisiin liittyvä informaatio on tahmeaa, käyttäjän kynnys innovoida on matalampi. Matalampi innovointikynnys johtuu siitä, että käyttäjän on helpompi ymmärtää teknologisia seikkoja kuin valmistajan ymmärtää käyttäjän tarpeita.

Franken ja Pillerin (2004) mukaan tahmea tieto on osa isompaa kokonaisuutta ja liittyy hiljaisen tiedon käsitteeseen. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja se pohjautuu omistajansa kokemuksiin, ajatuksiin, tunnetiloihin ja arvoihin. Nämä edellä mainitut seikat tekevät hiljaisesta tiedosta vaikeasti jaettavan ja siirrettävän henkilöltä toiselle (Leonard ja Sensiper 1998; Nonaka ja Takeuchi 1995). Lüthjen ja Herstattin (2004) mukaan tuoksut ovat hyvä esimerkki syvälle juurtuneesta hiljaisesta tiedosta, koska kuluttajan voi olla vaikeaa siirtää

tietoa täydellisestä parfyymituoksusta valmistajalle.

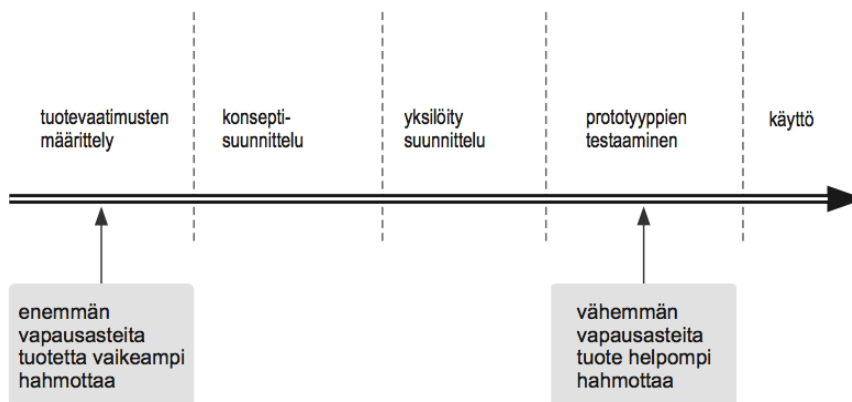
Informaation kallis siirrettävyys johtaa siihen, että tiedon kehittäjät luottavat informaatioon, joka heillä on jo varastossaan. Epäsuhtaisen informaation seurauksena käyttäjien on tapana kehittää innovaatioita, jotka ovat toiminnoiltaan uusia ja vaatien täten huomattavasti käyttäjäinformaatiota ja käyttöön liittyvää tietoa, jota he voivat hyödyntää kehitystyössään. Vastavuoroisesti valmistajilla on tapana kehittää innovaatioita, jotka ovat hyvin tunnettujen tarpeiden parannuksia ja vaativat syvää ymmärrystä ratkaisukeskeisestä tuotekehityksestä. (von Hippel 2005, 8.) Hyvösen ym. (2007, 34) mukaan käyttäjillä sekä tuotekehittäjillä olevaa erilaista tietoa voidaan saada toisiaan lähemmäksi kehittämällä vuorovaikutusta ja tiivistämällä eri osapuolten välistä vuorovaikutusta.

4 Kuluttajien osallistaminen virtuaaliyhteisöjen kautta innovaatioprosessiin

Brockhoff (1998) ja Koen ym. (2001) toteavat, että yritykset voivat vähentää ympäristöön liittyvää riskiä integroimalla oikeanlaisia kuluttajia tuotekehitysprosessiin. Hyvönen ym. (2007) määrittelevät käyttäjien ja tuotekehittäjien välisen vuorovaikutuksen tiivistämiseen kaksi eri metodia, jotka ovat *käyttäjien suora osallistuminen tuotekehitykseen* toisen menetelmän ollessa *tuotekehittäjien vieminen käyttäjien luokse*.

Käyttäjien suora osallistuminen tuotekehitykseen tarkoittaa käyttäjien ottamista mukaan yrityksen tuotekehityksen eri vaiheisiin. Tuotekehityksessä käyttäjät voivat tuoda esiin tarpeensa sekä ilmaisemaan mielipiteensä suunnitteilla olevista tuotteista. Hyysalon (2009a, 55) mukaan suora käyttäjäyhteistyö toimii parhaimmillaan silloin, kun tuotekehittäjillä on sekä heikko tuntemus tulevista kohdemarkkinoista että siellä olevista käyttäjistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan käyttäjien suoraan osallistamiseen, koska tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu siihen, että käyttäjiä integroidaan osaksi tuotekehitystä.

Hyvösen ym. (2007, 8) mukaan tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa käyttäjien vaikutusmahdollisuudet ovat laajemmat, koska valintoja rajaavia ratkaisuja on tehty vähemmän (Kuvio 8). Toisaalta konkreettisten ehdotusten antaminen voi olla käyttäjiltä vaikeaa tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa, jos heillä ei ole aiempaa kokemusta tuotteiden käytöstä tai jos lopputuotteen olemusta ja toiminnallisuutta on vielä hankala hahmottaa. Tuotekonseptien testausvaiheessa lopullinen tuote on jo helpommin hahmotettavissa ja näin ollen myös tuotekehitysideat voivat olla täsmällisempiä.



Kuvio 8. Käyttäjien vaikutusmahdollisuudet innovaatioprosessin eri vaiheissa.
Lähde: Heiskanen ym. 2007, 9.

Heiskanen ym. (2007, 32) toteaa, että kuluttajien osallistamisessa tuotekehitysprosessin alkupäähän ei vielä ole vakiintuneita käytäntöjä, jollaisia löytyy tuotteen suunnittelusta sekä tuotetestauksesta. Tuotekehitysprosessin alussa tuotteiden kehittämiseen on mahdollista vaikuttaa enemmän, koska rajaavia päätöksiä tuotteen ominaisuuksista on tehty vähemmän. Kuluttajien voi toisaalta olla vaikeaa olla kehittämässä täysin uusia tuotteita, ellei heillä ole aiempaa kokemusta niiden käytöstä.

von Hippel (1986) korostaa, että tuotekehitykseen osallistuvien kuluttajien käsitys omista tarpeistaan sekä mahdollisista ratkaisuista rajoittuu yleensä heidän kokemuksiinsa aihepiiristä. Tämä on osaltaan omiaan rajoittamaan täysin uusien, totutusta poikkeavien, ideoiden syntymistä. Samanlaiseen lopputulokseen on päätenyt myös Fuller ym. (2006), joiden mukaan kuluttajat usein katsovat tuoteratkaisuita olemassa olevien tuotteiden näkökulmasta – tällöin voidaan synnyttää ainoastaan vähittäisiä tuoteparannuksia.

Perinteisesti yritykset ovat hyödyntäneet innovaatioprosessin alkupäässä markkinatutkimustekniikoita, jollaisia ovat fokusryhmähaastattelut, asiakaskyselyt ja määrälliset tutkimusmenetelmät. Kyseisillä tekniikoilla on pyritty kehittämään, testaamaan ja uudistamaan uusia tuotekonsepteja. (Urban ja Hauser 1993, 128.) Kuluttajien osallistaminen on tavallisesti ollut yrityskeskeisestä innovointia, jossa tiedon kulku on yksisuuntaista lähtien liikkeelle kuluttajasta päätyen yrityksen haltuun (Prahalad ja Ramaswamy 2004a, 2). Sawhneyn ym. (2005) mukaan tilanteessa, jossa kuluttajat nähdään

ainoastaan innovoinnin passiivisena osapuolella, on yrityksellä ainoastaan rajallinen käsitys asiakkaiden potentiaalista innovoida sekä jatkojalostaa alkuperäisiä ideoita. Näin ollen huomattava osa kuluttajien mahdollisuuksista innovoida jätetään käyttämättä.

Sawhney ym. (2005) lukevat virtuaaliympäristöjen suurimmiksi eduiksi kuluttajien osallistamisen kustannustehokkuuden ja nopeuden verrattuna perinteisen markkinatutkimuksen keinoin järjestettäviin fokusryhmätutkimuksiin sekä kyselytutkimuksiin. Virtuaalisia tutkimuksia on myös mahdollista toteuttaa perinteisiä tutkimuksia useammin ja niihin osallistuminen on kuluttajille tavallisia markkinatutkimuksia helpompaa, koska fyysinen paikka tai aika eivät ole yleensä rajoitteina osallistumiselle. Ernst (2004) lukee virtuaalisen osallistamisen eduksi myös osallistettavien kuluttajien tarkan tunnistamisen sekä segmentoinnin jopa yksilötasolle asti internetin kävijäseurantaohjelmistojen avulla. Taulukossa 6 on vertailtu perinteistä osallistamista reaaliympäristössä sekä aktiivisen osallistavaa näkökantaa virtuaaliympäristössä.

Taulukko 6. Olennaiset erot perinteisen ja virtuaalisen osallistamisen välillä.
Lähde: Sawhney ym. 2005.

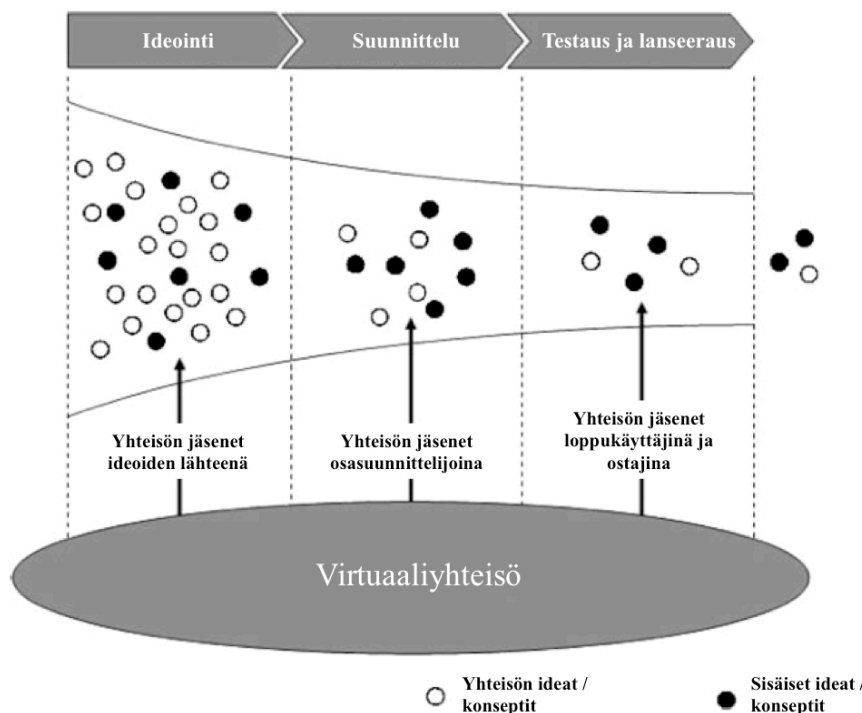
	Perinteinen näkökanta – kuluttajan osallistaminen reaaliympäristöissä	Aktiivisen osallistava näkökanta – kuluttaja virtuaaliympäristössä
Innovaation näkökulma	Yrityslähtöinen	Kuluttajalähtöinen
Kuluttajan rooli	Passiivinen – kuluttajan mielipide panoksena	Aktiivinen – kuluttaja partnerina innovaatioprosessissa
Vuorovaikutuksen suunta	Yhdensuuntainen – yritykseltä kuluttajalle	Kahdensuuntainen – dialogia kuluttajan kanssa
Vuorovaikutuksen intensiivisyys	Hetkittäistä, perustuen satunnaisuuteen	Jatkuvaa, edestakaista dialogia
Vuorovaikutuksen rikkaus	Pääpaino yksilöllisessä tiedossa	Pääpaino sosiaalisessa ja kokeellisessa tiedossa
Tutkimusjoukon koko ja laajuus	Suora vuorovaikutus nykyisten asiakkaiden kanssa	Sekä suora että välillinen vuorovaikutus mahdollisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa

Perinteisessä näkökannassa kuluttaja nähdään innovaatioiden lähteenä. Tällöin ideat innovaatioprosessiin saadaan kuluttajalta, mutta vuorovaikutus ei sisällä kahdensuuntaista viestintää. Aktiivisen osallistavassa näkökannassa kuluttaja puolestaan nähdään virtuaaliympäristön aktiivisena osapuolena, joka osallistuu innovaatioprosessiin ennemmin partnerina kuin passiivisena mielipiteen muodostajana.

Sawhneyn ym. (2005) mukaan virtuaaliympäristöt tarjoavat kolme perustavanlaatuista etua yrityksille, jotka haluavat tehdä kuluttajien kanssa rakentavaa innovaatioyhteistyötä. Nämä edut ovat kommunikaation kahdensuuntaisuus, vuorovaikutuksen intensiivisyys ja rikkaus sekä tutkimusjoukon koko ja laajuus (Taulukko 6). Taulokossa 6 esitettyä luokittelua voidaan pitää stereotyyppisena ja jokseenkin mustavalkoisena. Todellisuus yleensä on sekoitus kyseisiä ääripäitä.

4.1 Kuluttajan roolit innovointiprosessissa

Kuluttajilla on mahdollista olla erilaisia rooleja innovaatioprosessissa (Alam 2006). Sekä Füller ym. (2007) että Nambisan (2002) ovat tunnistaneet kolme vaihetta, joissa kuluttajat voivat ottaa osaa virtuaalisesti osaa innovaatioprosessiin. Kyseiset vaiheet ovat *ideointi*, *suunnittelu* ja *testaus*. Ideointivaiheessa kuluttajat nähdään ideoiden tuottajina ja lähteinä. Tuotteen suunnitteluvaiheessa jäsenet osallistuvat aktiivisesti tuotekehitykseen. Viimeisessä, testaus- ja lanseerausvaiheessa, jäsenet ovat loppukäyttäjiä sekä ostajia. (Füller ym. 2007; Nambisan 2002) Kuluttajien osallistumista innovaatioprosessiin on havainnollistettu kuviossa 9.



Kuvio 9. Virtuaaliyhteisön jäsenten osallistuminen innovaatioprosessin eri vaiheisiin.
Lähde: Füller ym. 2007.

Nambisanin (2002) mukaan ensimmäinen rooli (kuluttaja ideoijina) viittaa kuluttajaan innovaatioiden lähteenä. Toinen rooli (kuluttaja osasuunnittelijoina) liittyy kuluttajan osallistamiseen tuotteen suunnitteluun sekä kehittämiseen. Kolmas rooli (kuluttaja tuotetestaajina) liittyy puolestaan kuluttajan osallistamiseen tuotteen testaamiseen ja käyttämiseen sekä tuotetuen tarjoamiseen. Taulukossa 7 on esitetty edellä mainitut

kuluttajien roolit sekä roolien ominaisuudet.

Taulukko 7. Kuluttajien roolit tuotekehitysprosessissa.
Lähteet: Nambisan 2009; Nambisan 2002 (muokattu).

	Kuluttajat ideoijina	Kuluttajat yhteissuunnittelijoina	Kuluttajat tuotetestaajina
Fokus	tuotteen konseptointi	tuotteen suunnittelu ja kehittäminen	tuotteen testaaminen
Haluttu lopputulos	uudet tuotekehitysideat, kehitysehdotukset	kuluttajan ideat tuoteominaisuuksiin, vaihtoehtojen valinta suunnittelussa	tuotteen suunnitteluvirheiden havaitseminen, tuotekehitysideat testituotteen pohjalta
Haasteet	rekrytoitavien kuluttajien valinta, kuluttajainnovaation tarkoituksenmukaisuus	tuotekehittäjien ja kuluttajien yhteistyö, kuluttajien tietotaidon tunnistaminen	aikatauluhaasteet, tuotteiden toimittaminen kuluttajille

Ensimmäisessä vaiheessa (Taulukko 7) pyritään saamaan aikaan uusia tuotekehitysideoita ja -ehdotuksia. Useimmat kuluttajien osallistamista tehneet yritykset ovat ottaneet kuluttajia mukaan juuri ideointivaiheeseen (Rohrbeck ym. 2010). Tässä osallistamisen vaiheessa kriittistä on rekrytointiprosessin onnistuminen. Seuraavassa vaiheessa kuluttajat toimivat yhteissuunnittelijoina kehittäen tuotteita yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa. Viimeisessä vaiheessa tuotetta testattaessa kuluttajien apua tarvitaan tuotevirheiden havaitsemisessa ja tunnistamisessa. Aikatauluhaasteet ovat tällöin keskeisessä roolissa, kun tuotteet pyritään saamaan lanseerattua mahdollisimman nopeasti. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi kuluttajien rooleja innovaatioprosessin eri vaiheissa.

4.1.1 Kuluttajat ideoijina

Kuluttajien roolia kehitettävien tuotteiden ideoijina on tutkittu laajalti. Toiset tutkimukset ovat osoittaneet kuluttajien osallistamisen tuoteideoiden muodostamiseen näyttelevän keskeistä roolia, kun taas toisten tutkimusten mukaan kuluttajien osallistaminen ideointiin

johtaa jäljittelevien sekä mielikuvituksettomien tuotteiden syntymiseen. (Nambisan 2009, 111.)

Yritysten päällimmäinen motivaatiotekijä osallistaa kuluttajia innovaatioprosessin ideointivaiheeseen on epävarmuustekijöiden vähentäminen tunnistamalla kuluttajan preferenssit sekä olemalla kuluttajien kanssa suorassa vuorovaikutuksessa (Ogawa ja Piller 2006). Nambisan (2002) näkee yrityksillä olevan kolme haastetta, jos kuluttajia tahdotaan hyödyntää kehitettävien tuotteiden ideoijina. Ensimmäisen haaste liittyy sopivien kuluttajien löytämiseen, toinen haaste on sopivien kannustimien luomiseen ja kolmas haaste kuluttajien tietämyksen vangitsemiseen.

Kuluttajat esittävät harvoin uusia tuoteideoita, elleivät yritykset johdattele ideointia erilaisten jäsenneltyjen kuluttajatutkimusten keinoin. Jäsennellyt tutkimusmenetelmät rajoittavat huomattavasti käyttäjien tarjoamien ideoiden rikkautta ja toisaalta saattavat heikentää kuluttajien kiinnostusta osallistua ideointiprosessiin. (Nambisan 2002.)

Ernstin (2004, 196) mukaan yritykset voivat kehittää kuluttajien osallistumista tuotekehitykseen myös rakentamalla internetsivustolleen osion, jossa kuluttajat voivat esittää uusia ideoitaan sekä kertoa mielipiteitään olemassa olevista tuotteista. Yhtälailla kuluttajille pitäisi luoda mahdollisuus esittää valituksia nykyisistä tuotteista, koska negatiivinen kuluttajapalaute on Ernstin (ibid) mukaan uusien tuotekehitysideoiden hyvä alkulähde.

Kyseiset tuotekonseptit määritellään sekä arvioidaan sen jälkeen, kun tuoteideat on työstetty tarkemmiksi tuotekonsepteiksi. Tätä prosessin osaa voidaan kuvailla kaikista kriittisemmäksi koko tuotekehitysprosessissa. Tällöin on tehtävä ratkaiseva päätös, lähdetäänkö tuotekonseptia kehittämään lopulliseksi tuotteeksi, vai hylätäänkö se kokonaan. Useat yritykset kuitenkin pidättäytyvät tässä vaiheessa asiakaspalautteesta vedoten aika- ja resurssirajoitteisiin. Kuluttajien äänen puuttuminen johtaa usein vääriin tai epätäydellisiin konseptivalintoihin. (Cooper, Edgett ja Kleinschmidt, 2002.)

4.1.2 Kuluttajat yhteissuunnittelijoina

Kuluttajia voidaan integroida innovaatioprosessiin myös tuoteprosessin aikana. Tällöin kuluttajat voivat olla ”yhteissuunnittelijoita”, jolla tarkoitetaan avustavia toimia tuotesuunnittelussa (Ernst 2004, 197). Füllerin ym. (2006) mukaan yhteissuunnittelijoiden roolissa ollessaan kuluttajilta ei ainoastaan kysytä mielipiteitä, vaan he saavat myös hyödyntää luovuuttaan ja ongelmanratkaisutaitojaan. Kuluttajat voivat osallistua kehitettävien tuotteiden suunnitteluun erilaisin aktiviteetein, joihin voivat kuulua tuotearkkitehtuurin vahvistamiseen liittyvät valinnat, tuuteominaisuuksien suunnittelu- ja priorisointi sekä tuotteen käytettävyyteen liittyvien ominaisuuksien määrittely.

Kuluttajille voidaan osoittaa erilaisia käyttäjien työkaluja (*user toolkits*), jos kuluttajat tahdotaan osallistaa tekemään konkreettista tuotekehitystyötä (Ernst 2004, 198). Työkalujen avulla käyttäjät voivat kokeilun ja erehdyksen kautta olla suunnittelemassa kehitettäviä tuotteita. Esimerkiksi elintarviketeollisuudessa on kokeiltu reseptityökalua, jonka avulla keittiömestarit ovat testanneet tuotekehittäjien luomia reseptejä keittiöissään ja tehneet omia suosituksia uusia kastiketyyppejä kehitettäessä. (von Hippel 2001a.) Kuluttajat voivat toimia myös eräänlaisina konsultteina tuotteiden suunnittelussa, jolloin he antavat tuotekehittäjille nopeaa palautetta suunnittelun aikana (Ernst 2004, 198).

Kuluttajille suunnattuja tuotteita valmistavat yritykset saattavat kokea vuorovaikutuksen kuluttajien kanssa olevan haasteellista, koska yrityksen ja kuluttajan välissä saattaa olla useita välittäjiä kuten päivittäistavarakaupat. Internet onkin osaltaan lähentänyt kuluttajien ja yrityksen välistä eroa. (Ernst 2004, 199). Kuluttajien virtuaalinen integrointi tuotekehitysprosessiin näin ollen mahdollistaa läheisemmän ja tehokkaamman kuluttajien ja tuotekehitystiimin välisen vuorovaikutuksen (Dahan ja Hauser, 2002). Virtuaaliyhteisön osallistujia leimaakin yleensä korkea sitoutuneisuus tuotteisiin sekä innostus olla mukana suunnittelemassa tuotteita uusin menetelmin (Füller ym. 2006).

4.1.3 Kuluttajat tuotteiden testajina, ostajina ja käyttäjinä

Kuluttajan osallistaminen tuotetestaukseen mahdollistaa tuotteissa esiintyvien ongelmien havaitsemisen varhaisessa vaiheessa vähentäen kallista uudelleensuunnittelua ja ongelmien korjauksesta syntyvää lisätyötä. Yritysten on myös mahdollista saada syvää tietämystä tuotteen käyttötavoista osallistamalla kuluttajat tuotetestaukseen. (Nambisan 2009; Nambisan 2002.)

Lopullinen tuotekonsepti tulee testata ennen markkinalanseerausta, jotta saadaan varmuus uuden tuotteen hyväksyttävyydestä kuluttajien keskuudessa – näin ollen selvitetään myös tuotteen markkinapotentiaali (Ernst 2004, 200). Useita perinteisen markkinatutkimuksen tutkimusmenetelmistä on mahdollista soveltaa hyödynnettäväksi internetissä (Dahan ja Hauser 2002; Kozinets 2002).

Füllerin ym. (2006) mukaan yhteisön osallistujat voivat myös toimia virtuaalisina asiakkaina antaen yritykselle palautetta virtuaalisten tuote-esittelyiden jälkeen. Osallistujat voivat käydä tässä roolissaan myös kauppaa virtuaalisilla osakemarkkinoilla (Dahan ja Hauser 2002). Virtuaalisessa konseptitestauksessa osallistujat ilmaisevat preferenssejään ostamalla kiinnostaviksi katsomiaan tuotekonsepteja muuttuvien hintojen. Osallistujien valinnat muutetaan preferensseiksi jokaisen konseptin osalta conjoint-analyysia muistuttavalla metodilla. Konseptien paremmuusjärjestys määräytyy lopulta hinnan ja konseptin mukaan. (Dahan ja Hauser 2002.)

Kuluttajatuoteteollisuuden piirissä uuden tuotteen lanseeraus on yleensä tuotteen elinkaaren kannalta ratkaisevassa asemassa (Ernst 2004, 201). Rogersin (2003, 297) mukaan niin kutsuttujen mielipidevaikuttajien tai varhaisten omaksujien tunnistaminen vaikuttaa oleellisilta osin lanseerauksen onnistumiseen. Kyseiset kuluttajat mitä todennäköisimmin kokeilevat tuotetta ensimmäisten joukossa ja kertovat käyttökokemuksistaan muille kuluttajille. Toisaalta myös vaikeudet tavoittaa loppukäyttäjät välikäsien takia saattavat muodostua ongelmalliseksi. Tämä rajoittaa yrityksen mahdollisuuksia olla yhteydessä kuluttajiin lanseerauksen aikana sekä sen jälkeen. Yhteydenpidolla kuluttajiin

lanseerausvaiheessa voidaan saavuttaa tuoreita innovaatioideoita, joilla tuotetta voidaan kehittää edelleen. (Ernst 2004, 201.)

Virtuaalinen kuluttajien integrointi innovaatioprosessiin parantaa yrityksen mahdollisuuksia tunnistaa varhaiset omaksujat, jollaisina voidaan pitää myös von Hippelin (1986) kärkikäyttäjiä. Kyseisten innovatiivisten kuluttajien tunnistamisen jälkeen heidät voidaan integroida innovaatioprosessin, jonka päämääränä on lopputuotteen suunnitteleminen. (Ernst 2004, 204.)

Kuvioon 10 on koottu Ernstin (2004, 204) mainitsevat virtuaalisen kuluttajaintegroinnin huomattavimmat edut, jollaisia ovat lisääntyneet ideat innovaatioprosessiin, tärkeiden kuluttajaryhmien tunnistaminen, kuluttajavaatimusten jatkuva päivitys innovaatioprosessin aikana, kokonaistehokkuuden kasvaminen verrattuna perinteisiin kuluttajaintegroinnin menetelmiin sekä markkinoiden vetovaikutuksen (*market pull*) kasvaminen.



Kuvio 10. Virtuaalisesta kuluttajaintegroinnista saatavat hyödyt.
Lähde: Ernst, 2004, 204.

Käsiteltäessä kuluttajien virtuaalista integrointia innovaatioprosessiin tulee huomioda, että täysimääräisten etujen saaminen integraation avulla edellyttää myös useita muutoksia yrityksen sisäisissä toimintatavoissa ja organisaatorakenteissa. Ernst (2004, 205) on tunnistanut viisi periaatetta, jotka yrityksen on huomioitava, jotta virtuaalista kuluttajaintegraatiota on mahdollista täysimääräisesti hyödyntää. Kyseiset periaatteet on havainnollistettu kuviossa 11.



Kuvio 11. Virtuaalisessa kuluttajaintegraatiossa huomioonotettavat periaatteet.
Lähde: Ernst, 2004, 205.

Ensiksikin virtuaalinen integraatio edellyttää yrityksen sisällä huomattavaa muutosta yrityskulttuurissa. Tämä tarkoittaa avoimuuden lisäämistä kuluttajia kohtaan. Koko tuotekehitysonginisaation tulee myös hyväksyä kuluttajien osallistaminen tuotekehitystyöhön. (Ernst 2004, 205.) Toiseksi tulee huomioida tosiseikka, että useiden tutkimusten mukaan (Ernst 2007, 437) on yleensä eniten hyötyä innovaatioprosessin sumeassa alkupäässä, jolloin lopullinen tuote on vasta hahmotelmien asteella. Kolmanneksi kuluttajien virtuaalinen integraatio tulee ulottaa poikkifunktionaalisesti jokaiseen yksikköön, joka on tekemisissä tuotekehityksen kanssa. Tällä tavoin varmistutaan siitä, että kaikki tuotekehityksen parissa työskentelevät ovat sitoutuneita kuluttajien osallistamiseen. (Ernst 2004, 205.) Neljänneksi tulee huomioida kuluttajille tarjottavat kannustimet, jotta he pysyvät motivoituneina innovaatioprosessissa. Viidenneksi tulee huomioida reaalimaailman ja virtuaalimaailman tuotekehitystoimintojen yhdistäminen siten, että ne tukevat toisiaan. (Ernst 2004, 205.)

4.2 Taktiset keinot osallistaa kuluttajia

Käsiteltäessä kuluttajien virtuaalista osallistamista yrityksen innovointiprosessiin on tärkeää hahmottaa myös osallistamisstrategian ohella taktiset toimet. Vaikka useissa akateemisissa

tutkimuksissa on käsitelty kuluttajan ottamista mukaan yrityksen innovaatioprosessiin, varsinaisen käytännön osallistamisprosessin tutkiminen ei ole saanut yhtä suurta huomiota akateemisilta tutkijoilta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa esitellään kaksi eri taktisen tason kuluttajien osallistamismallia, jotka ovat Füllerin ym. (2006) yhteisöön perustuva innovointimalli (*Community Based Innovation*) sekä Viitamäen (2008) FLIRT-malli. Malleissa on useita yhtymäkohtia (Viitamäki 2008, 30), joten on perusteltua esitellä kummatkin mallit. Kumpaistakin teorianmallia myös hyödynnettiin tämän tutkimuksen empiirisessä vaiheessa.

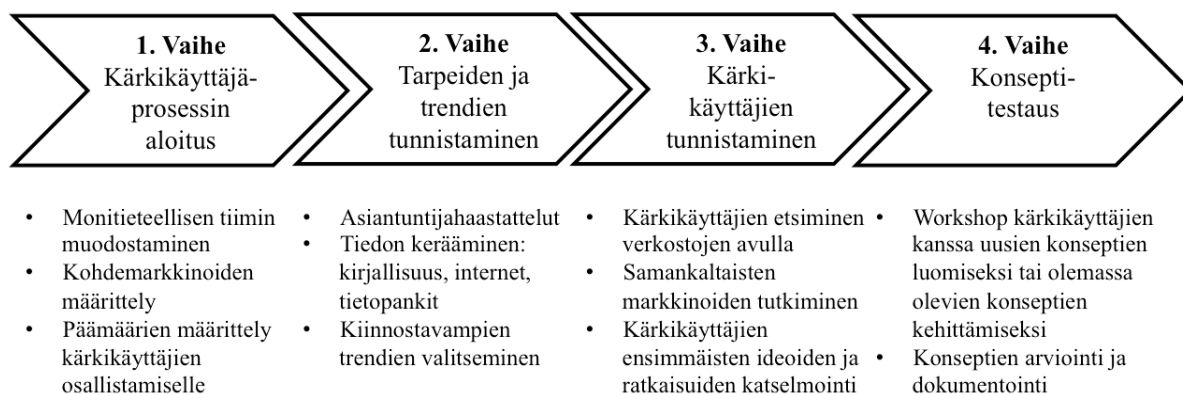
Füller ym. (2006) ovat esittäneet yhteisöön pohjautuvan innovointimallin, jonka avulla on mahdollista osallistaa kuluttajia virtuaalisesti innovaatioprosessiin. Yhteisöön pohjautuva innovaatiomalli perustuu kärkekäyttäjiin liittyvään kuluttajien osallistamisteoriaan (von Hippel 1988) ja netnografiseen tutkimukseen (Kozinets 2006). Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi lyhyesti molemmat edellä mainituista menetelmistä, joihin pohjautuvat sekä Füllerin ym. (2006) että Viitamäen (2008) osallistamismenetelmät. Tämän jälkeen esitellään yhteisöön perustuva innovointimalli sekä FLIRT-malli.

4.2.1 Kärkekäyttäjien osallistaminen

Vaikka käyttäjäinnovaatioihin liittyvästä aiheista on tehty laajalti akateemista tutkimusta, on kärkekäyttäjien osallistamisesta käytännön tasolla olemassa ainoastaan hyvin rajattu määrä. Urban ja von Hippel (1988) julkaisivat 1980-luvun lopulla ensimmäisen metodologisen mallin kärkekäyttäjien osallistamisprosessista. Kyseinen osallistamisprosessi eteni seuraavasti: (1) kärkekäyttäjille tyypillisten indikaattoreiden määrittely, (2) kärkekäyttäjäryhmän tunnistaminen, (3) tuotekonseptin rakentaminen yhdessä kärkekäyttäjien kanssa ja lopuksi (4) tuotekonseptin testaaminen muilla kuin kärkekäyttäjillä. Füller ja Matzler (2007) kritisoivat Urbanin ja von Hippelin (1988) esittämän alkuperäisen osallistamismallin hyödyntämistä nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Perusteluina Füller ja Matzler (2007) esittivät kolme seikkaa, joita alkuperäisessä mallissa ei käsitelty. Ensinnäkin alkuperäisessä mallissa ei oteta huomioon idearikkaiden kuluttajien tunnistamista internetissä, toiseksi malli ei ota kantaa kuluttajien motivointiin ja

kolmanneksi mallissa ei käsitellä sitä, kuinka kuluttajien kanssa käydään dialogia. Urganin ja von Hippelin (1988) mallia arvioitaessa tulee huomioda, että 1980-luvun lopulla tietotekniikan kehitystä ja sitä kautta virtuaaliyhteisöjen korostumista ei välttämättä pystytty ennakoimaan.

Lüthje ja Herstatt (2004) ovat muokanneet alkuperäisestä kärkekäyttäjien osallistamismallista oman version. Tässä mallissa on huomioitu internetin tuomat uudet mahdollisuudet. Internet helpottaa kärkekäyttäjien tunnistamista sekä tekevät mahdolliseksi aivan uudenlaisen virtuaalisen dialogin, joita alkuperäisessä osallistamismallissa ei vielä kyetty ottamaan huomioon. Kuviossa 12 on havainnollistettu Lüthjen ja Herstattin (2004) kärkekäyttäjien osallistamismetodi.



Kuvio 12. Kärkekäyttäjien osallistamismetodi.

Lähde: Lüthje ja Herstatt, 2004.

Lüthjen ja Herstattin (2004) mallissa kärkekäyttäjien osallistaminen aloitetaan määrittelemällä tietty tutkimusalue, jonka puitteista tietoa kehitettävään konseptiin aletaan keräämään. Päämäärän määrittelyyn vaikuttavat osallistamisprosessista toivotut lopputulokset, jollaisia voivat olla esimerkiksi innovaation haluttu taso tai osallistamisen toivottu tuoma lisä lopputuotteen kysyntään tai kannattavuuteen. Tärkeintä tutkijoiden (ibid) mukaan osallistamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa on harkita, sopiiko menetelmä todella käytettäväksi kyseisessä tuotekehitysprosessissa.

Kärkekäyttäjien osallistamisen toisessa vaiheessa pyritään tunnistamaan tulevat trendit, jotta

osallistettavien käyttäjien kohderyhmä voidaan määrittää. Tavallisten käyttäjien ideointia rajoittaa tutkimusten mukaan heidän vahva nojautumisensa tuttuihin olemassa oleviin tuotteisiin ja käyttötapoihin. Trendejä luovilla kärkekäyttäjillä tilanne on toinen. Ne tarpeet, jotka tulevat tavallisille käyttäjille vasta tulevaisuudessa, voivat olla osa kärkekäyttäjien arkea. Tästä syystä oleellisten trendien ennakointi on tärkeää, jotta tulevat kärkekäyttäjät on mahdollista tunnistaa. (Lüthje ja Herstatt 2004.)

Osallistamisen kolmannessa vaiheessa tunnistetaan kärkekäyttäjät. Lüthje ja Herstattin (2004) mukaan projektitiimin tulee aluksi määritellä ne indikaattorit, jotka mahdollistavat todellisten kärkekäyttäjien valitsemisen. Tämä tapahtuu varmistumalla siitä, että kohderyhmänä olevat kärkekäyttäjät todella edustavat aiemmassa vaiheessa määritellyn trendin kärkeä. Kärkekäyttäjien etsimisessä voidaan hyödyntää kahta eri menetelmätapaa, jotka ovat katselmointi (*screening approach*) ja verkostoituminen (*networking approach*). Katselmointi on luonteeltaan ennen kaikkea kvantitatiivinen ja pohjaa yrityksen asiakasrekistereihin sekä määrällisiin kuluttajatutkimuksiin. Verkostoitumisessa puolestaan hyödynnetään kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää haastattelemalla kohdemarkkinoilla olevia käyttäjiä. Kyseisten käyttäjien avulla pyritään saamaan selville, ketkä ovat kyseisten kohdemarkkinoiden todellisia kärkekäyttäjiä. (Lüthje ja Herstatt 2004.)

Füller ym. (2006) huomauttavat, että kärkekäyttäjien osallistamismenetelmää on lähinnä hyödynnetty muuten kuin virtuaalisesti tapahtuvassa kuluttajaintegraatiossa. Yhtälailla menetelmää on käytetty lähinnä teollisuustuotteiden tuotekehityksessä (Füller ym. 2006). Näin ollen kärkekäyttäjien osallistamismenetelmää ei voida suoraan hyödyntää kuluttajien virtuaalisessa integroinnissa innovaatioprosessiin.

4.2.2 Netnografinen tutkimusmenetelmä

Netnografialla tarkoitetaan laadullista sekä tulkitsevaa tutkimusmenetelmää, jossa tutkitaan etnografisin ottein yksilöiden käyttäytymistä internetin virtuaaliyhteisöissä. Netnografinen tutkimus alkaa yleensä sopivan virtuaaliyhteisön etsimisestä. Sopivan yhteisön löydyttyä

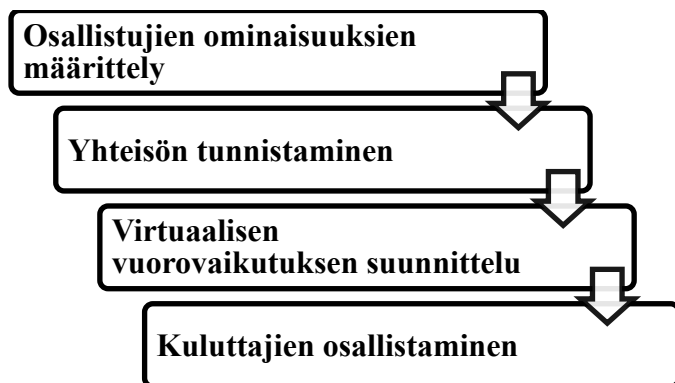
tutkija kerää yhteisöstä materiaalia, jollaista voivat olla esimerkiksi niin blogikirjoitukset, keskusteluketjut, kuvat sekä videot. (Kozinets 2002.)

Netnografista tutkimusmenetelmää sekä kuluttajan virtuaalista integrointia innovaatioprosessiin vertailleet Bartl ym. (2009) määrittelevät markkinointitutkimuksessa hyödynnettävän netnografisen tutkimuksen passiiviseksi virtuaaliyhteisössä syntyvän dialogin havainnoinniksi. Netnografialla pyritään tavoittamaan tutkittavaan tuotealueeseen liittyvät kuluttajan käyttäytyminen, hänen kokemuksensa, halunsa ja tarpeensa.

Tutkijat (Bartil 2009; Fuller ym. 2006) huomauttavat, että netnografiaa ei sellaisenaan kannata hyödyntää kuluttajien osallistamismenetelmänä. Bartlin ym. (2009) mukaan yhteisöön perustuva innovointimalli on netnografiseen tutkimukseen verrattuna aktiivinen tutkimusmenetelmä. Tämä johtuu siitä, että yhteisöön perustuvassa innovointimallissa yritys pyrkii integroimaan kuluttajia virtuaalisesti meneillään olevaan tuotekehitykseen, kun taas netnografisessa menetelmässä tutkija pyrkii hankkimaan tietoa yrityksen innovointiprosessiin passiivisessa roolissa. Tutkijan passiivista roolia netnografiassa tähdentävät myös Fuller ym. (2006). Yhteisöön perustuva innovointimalli pohjautuu vahvasti netnografiaan. Esittelen yhteisöön perustuvan innovointimallin seuraavaksi.

4.2.3 Yhteisöön perustuva innovointimalli

Yhteisöön perustuvassa innovaatiomallissa pyritään huomioimaan niin osallistavan yrityksen tarpeet sekä osallistuvien kuluttajien tarpeet kuin molempien osapuolten päämäärä yhteisessä innovaatiotyössä. kärkekäyttäjien osallistamiseen neliportaisen osallistamismallin avulla. Malli alkaa osallistujien ominaisuuksien määrittelyllä jatkuen yhteisön tunnistamiseen, vuorovaikutuksen suunnitteluun sekä päättyen kuluttajien osallistamiseen. (Fuller ym. 2006.) Yhteisöön perustuva innovointimalli on havainnollistettu kuviossa 13.



Kuvio 13. Yhteisöön perustuva innovaatiometodi.
Lähde: Füller ym. 2006.

Ensimmäisessä osallistamisprosessin vaiheessa määritellään ne kuluttajien ominaisuudet, joista odotetaan olevan hyötyä yrityksen innovaatioprosessissa. Füllerin ym. (2006) mukaan yhteisöön perustuvan osallistamisprosessin ensimmäisen vaiheen tärkein haaste on löytää sopiva suhde osallistujien kyvykkyyksien ja luonteenpiirteiden sekä tuotekehitysprojektille asetettujen vaatimusten välille. Toisessa vaiheessa selvitetään, mistä virtuaaliyhteisöstä osallistettavat kuluttajat ilmeisemmin löytyvät. Tämän jälkeen prosessin kolmannessa vaiheessa suunnitellaan, kuinka valittuihin osallistujiin ollaan tehokkaasti vuorovaikutuksessa koskien kyseistä kehitystehtävää sekä valittua virtuaaliyhteisöä. Yhteisöön perustuvan innovaatioprosessin viimeisessä vaiheessa määritellään, kuinka yhteisön jäseniin ollaan yhteydessä ja miten heitä kannustetaan ottamaan osaa yrityksen innovaatioprosessiin.

4.2.4 FLIRT-osallistamismalli

Vaikka tutkimusmaailmassa on esitetty useita kuluttajien osallistamismalleja innovaatioprosessiin, käsittelevät valtaosin ainoastaan osallistamista ylätasolla. Viitamäen FLIRT-osallistamismalli on yksi harvoja malleja, jossa pyritään ottamaan huomioon osallistumisen vaiheet alusta loppuun. FLIRT-malli pohjautuukin kuluttajien kokonaisvaltaiselle osallistamiselle huomioiden prosessin vaiheet strategian määrittelystä aina toteuttamisen taktisiin kysymyksiin saakka (Viitamäki 2008, 26). FLIRT-mallissa kuluttajien osallistamisessa tulee huomioida viisi eri osa-aluetta, jotka ovat päämäärä

(Focus), kieli (Language), kannusteet (Incentives), säännöt (Rules) sekä työkalut (Tools). FLIRT-malli on Hintikan (2008a; 2008b) mukaan yksi kattavimmista olemassa olevista kuluttajien osallistamismalleista.

Aluksi yrityksen tulee selvittää, miksi ja ketä aiotaan osallistaa innovaatioprosesseihin sekä millä resursseilla osallistaminen tullaan tekemään. Näihin kysymyksiin vastaamalla selvitetään organisaation ylätasolla kuluttajien osallistamisen *päämäärä* sekä realismi. (Viitamäki 2008, 27.) Viitamäen ohella myös Fuller ym. (2006) korostaa, että menestyksellisen osallistaminen vaatii huomattavasti resursseja sekä työtä.

Yrityksen tulee myös ottaa huomioon *kieli*, jolla kuluttajille kommunikoidaan. Osapuolien tulee ymmärtää toistensa kommunikointia mahdollisimman hyvin. Yritysten tulisi pystyä kommunikoimaan kuluttajien suuntaan ymmärrettävästi ja luontevasti, jotta luottamuksen on mahdollista rakentua kuluttajien ja yrityksen välille (Viitamäki 2008, 27). *Kannustimilla* taas perustellaan osallistujille, miksi heidän kannattaisi osallistua ja millä osallistuminen palkitaan (Hintikka 2008a, 46).

Osallistumisen *säännöt* on Hintikan (2008a, 46) mukaan hyvä kuvata tarkasti, jotta kaikki osallistujat tietävät ne toimintasäännöt, joiden puitteissa osallistaminen tapahtuu. Toisaalta osallistumisen säännöt on hyvä tehdä osallistujille selväksi myös juridiselta kannalta, jotta osallistujat eivät voi jälkikäteen väittää virtuaaliyhteisössä syntyneitä ideoita omakseen ja tähän vedoten vaatia esimerkiksi oikeusteitse korvauksia. Myös Suomen henkilötietolaki velvoittaa yrityksiä ilmoittamaan mitä tietoja he tallettavat, kuinka kauan talletus kestää ja kuinka henkilötietojen talletus on käytännössä hoidettu.

Viimeisessä kohdassa, osallistamisen *työkaluissa*, yrityksessä tulee pohtia virtuaaliseen yhteistyöalustaan liittyviä kysymyksiä. Yrityksessä tulee myös päättää, millaisia työkaluja osallistujien käyttöön annetaan, kuinka osallistujien välistä vuorovaikutusta edistetään teknisten sovellusten avulla sekä kuinka osallistujien aktiviteettia monitoroidaan ja millä tavoin yhteisössä syntyneet ideat kerätään yhteisöstä yrityksen käyttöön. (Nambisan 2002.)

4.3 Käyttäjien integroinnin mahdollisuudet ja riskit

Virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön hallinnointi saattaa Poynterin (2010, 183) mukaan olla paljon resursseja vaativaa. Tästä syystä yrityksen tulisikin harkita tarkkaan, tapahtuuko virtuaaliyhteisön hallinnointi yrityksen sisällä vai ulkoistetaanko hallinnointi organisaation ulkopuolelle. Seuraavat seikat tulisi ottaa huomioon arviointia tehtäessä: moderointiin käytettävä aika, yhteisöä tukevan teknologian pitäminen ajantasaisena sekä yhteisöstä saatavan informaation analysointi ja raportointi.

Mahtollisuudet

Füller ja Hiennerth (2004) näkevät kuluttajien virtuaalisessa integroinnissa yrityksen innovaatioprosessiin useanlaisia etuja. Suoraan tuotekehitykseen vaikuttavia etuja ovat tuotekehitysprosessin kustannusten aleneminen fyysisten prototyyppien sekä markkinatutkimuksen tarpeen vähenemisen kautta. Menetelmän avulla innovaatioprosessin sumeasta alkupäästä on myös mahdollista tehdä aiempaa hallittavampi, joka puolestaan nopeuttaa koko tuotekehitysprosessia. (Füller ja Hiennerth 2004)

Kuluttajien virtuaalisella integroinnilla voidaan saavuttaa myös erilaisia epäsuoria hyötyjä. Virtuaalisen kuluttajaintegraation kautta yritys voi esimerkiksi myös syventää kuluttajatietämystään. Toisaalta menetelmä myös antaa kuluttajille kuvan innovatiivisesta ja kuluttajaorientoituneesta yrityksestä. Menetelmän avulla on myös mahdollista synnyttää kohdemarkkinoilla yleistä mielenkiintoa tuotetta kohtaan. (Füller ja Hiennerth 2004.)

Riskit ja rajoitteet

Käyttäjien integrointi on saanut osakseen myös kritiikkiä. Kotron (2007) mukaan käyttäjäorientoituneet metodit perustuvat lyhytaikaiseen vuorovaikutukseen, eivätkä tästä syystä anna syvällistä ja täsmällistä kuvaa käyttäjästä. On myös mahdollista, että käyttäjien osallistamiseen liittyvästä tutkimuksesta syntyy suuria määriä tietoa, jota voi olla

haasteellista analysoida ja hallinnoida (Kujala 2003). Füller ja Hiennerth (2004) lisäävät, että virtuaalinen osallistaminen vaatii teknistä tietämystä ja osaamista. Näiden tekijöiden ohella integrointi vaikuttaa yrityksen sisäiseen innovaatioprosessiin, joka voi aiheuttaa muutosvastarintaa yrityksessä (Füller ja Hiennerth 2004).

Empiirisen tutkimuksen mukaan kuluttajat eivät välttämättä osaa ennustaa omia valintojaan. Toisaalta omien valintojen ennakoiminen on helpompaa, jos arvioitavat tuotteet ovat kuluttajille tuttuja. Tämä korostaa tuotekehitykseen osallistuvien kuluttajien valintaa. (Riquelme 2001.) Hyvönen ym. (2007, 34) esittääkin, että kuluttajien välitön, suora ja sanallinen osallistuminen saattaa olla vaikeaa. Kuluttajat voivat olla myös ylikriittisiä omia aivan uusia ideoita tuotekohtaan (Duke 1994). Toisaalta kuluttajien ilmaistut tarpeet eivät välttämättä istu yhteen kohdemarkkinoiden kanssa. Lisäksi riskinä on kilpailijoiden kiinnipääsy tutkimustuloksiin. (Füller ja Hiennerth 2004.)

4.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettisen osion lopuksi käyn läpi teoreettisen viitekehysten, johon tutkimukseni pohjautuu. Taulukkoon 8 on koottu keskeiset näkökulmat, jotka tulee ottaa huomioon osallistaessa kuluttajia innovaatioprosessiin. Näkökulmat ovat edelleen jaoteltu innovaatioprosessin osaprosessien kesken.

Taulukko 8. Teoreettinen viitekehys – huomioonotettavat näkökulmat kuluttajia osallistaessa

	Ideointi	Suunnittelu	Testaus	Kaupallistaminen
Ideoiden luonne	Epäselviä, helposti muokattavissa	Selviä sekä tarkkoja, mutta hankalia muuttaa		
Fokuksen luonne	Laaja, mutta ohut	Kapea, mutta yksityiskohtainen		
Haluttu lopputulos	Suunnitelma tuotteesta	Lopullinen tuote		
Osallistujien aktiviteetit	Ideoiden luominen, informaation jakaminen	Ongelmanratkaisu, ideoiden yhdistely	Tuotteen ongelmakohtien nostaminen esiin	Markkinointi, tuotteiden puolesta puhuminen, tuotetuen tarjoaminen
Virtuaaliyhteisön tekniset sovellukset osallistujille	Luovien ideointityökalujen tarjoaminen osallistujille	Monipuoliset ja tarkoituksenmukaiset suunnittelutyökalut	Palautteenanto-järjestelmä, toimiva testiympäristö	Markkinointityökalut

Näkökulmat jakautuvat kahteen ryhmään, jotka ovat innovaatioprosessin henki sekä osallistujien roolin. Innovaatioprosessin henki kattaa ideoiden luonteen, fokuksen luonteen sekä halutun lopputuloksen. Osallistujien rooli sisältää taas osallistujien aktiviteetit ja osallistujille tarjottavat tekniset sovellukset. Edellä mainitut näkökulmat ovat erotettu katkoviivalla. Taulukon yläpuolella oleva nuolisarja kuvaa taas innovaatioprosessia, joka alkaa ideoinnista ja päättyy kaupallistamiseen.

Tarkastelen aluksi innovaatioprosessin henkeä. Ideoiden luonne on innovaatioprosessin sumeassa alkupäässä yleensä aluksi epäselviä. Ideat muotoutuvat kuitenkin prosessin edetessä tarkemmiksi ja konkreettisemmiksi. Toisaalta ideat ovat prosessin alussa helposti muokattavia muuttuen yleensä myöhemmin yhä vaikeammaksi muokata.

Fokuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä katsantokantaa, joka on prosessin alussa holistinen pyrkien ottamaan huomioon monenlaisia vaihtoehtoja. Toisaalta tämä katsantokanta on myös ohut, eikä mene ideoissa kovinkaan syvälle. Prosessin edetessä fokus muuttuu vähenevien vaihtoehtojen myötä kapeammaksi, mutta toisaalta myös erittäin yksityiskohtaiseksi. Haluttu lopputulos muuttuu prosessin edetessä ideasta lopulliseksi tuotteeksi.

Seuraavaksi tarkastelen osallistujien roolia. Ideointivaiheessa osallistujien aktiviteetit pitävät sisällään ideoiden luomista ja informaation jakamista ryhmän sisällä. Tässä kohden yrityksen tulisi tarjota luovia ideointityökaluja osallistujille, jotta he pystyvät luomaan mahdollisimman monipuolisia ideoita.

Suunnitteluvaiheessa osallistujien aktiviteetteihin kuuluvat ongelmanratkaisu sekä ideoiden yhdistely. Tämän osaprosessin toteutumiseksi tarvitaan tarkoituksenmukaisia työkaluja. Testausvaiheessa osallistujat tuovat esiin havaitsemiaan ongelmakohtia, jolloin he tarvitsevat toimivan palautteenantojärjestelmän sekä testiympäristön tuotetestaukseen. Innovaatioprosessin viimeisessä vaiheessa, kaupallistamisessa, kuluttajat osallistuvat tuotteiden markkinointiin ja mahdollisesti tuotetuen tarjoamiseen. Tällöin he tarvitsevat markkinointityökaluja, joiden avulla he voivat puhua tuotteiden puolesta.

Tarkastelemalla innovaatioprosessin henkeä ja osallistujien roolia voidaan innovaatioprosessista hahmottaa kokonaisuus, jossa tulevat esiin innovaation tavoitteet, osallistujien aktiviteetit sekä osallistujille tarjottavat työkalut. Olennaista on hahmottaa myös innovaatioprosessin vaihe, joka osaltaan määrää, mistä näkökulmasta asioita tulee katsoa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys onkin pyrkimys koota yhteen yhtäältä innovaation näkökantoja sekä kuluttajien osallistamisen toimenpiteitä.

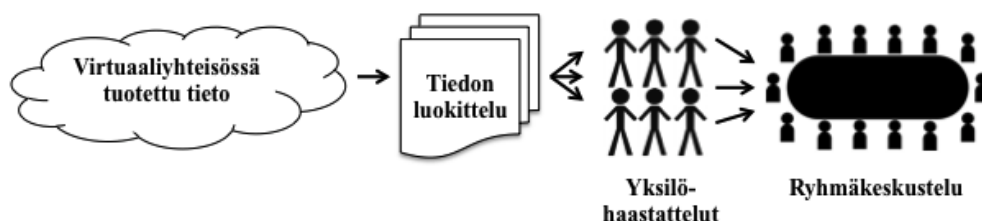
5 Tutkimusmenetelmän metodologinen kuvaus

Käytin tutkielmani empiirisen osion tutkimuksessani tapaustutkimusmenetelmää. Yin (2003, 13-14) määrittelee tapaustutkimuksen kokonaisvaltaiseksi empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi, joka tutkii ilmiötä sen todellisessa yhteydessä. Tapaustutkimusta hyödynnetään erityisesti silloin, kun ilmiön ja kontekstin raja ei ole selkeä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä lisätodisteiden hankkiminen useiden eri lähteiden kautta. Yin (2003, 14) näkeekin tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana kaiken kokoavaksi menetelmäksi, jossa yhdistyy tutkimuksen suunnittelu, tiedon keräämiseen käytetyt tekniikat sekä tiedon analyysiin sovelletut tekniikat. Eskolan ja Suorannan (1998, 66) mukaan taas kaikkia laadullisia tutkimuksia voidaan pitää tapaustutkimuksina, koska niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavoin empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa.

Hirsjärvi, Hurme ja Sajavaara (2009, 135) näkevät puolestaan tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana, joka tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Strategian tavoitteena on yleisimmin ilmiöiden kuvailu. Koskinen ym. (2005, 158) toteaa, että tapaustutkimuksen ydin ei liity aineistonkeruumenetelmiin, vaan asetelmaan ja tapaan rakentaa johtopäätökset.

Tapaustutkimukseen useimmiten ryhdytään Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 58) mukaan silloin, kun halutaan tietoa erityistapauksista tai silloin, kun tutkimusongelmat ovat luonteeltaan kokonaisvaltaisia, urauurtavia tai syvälle luotaavia. Tapaustutkimukset ovat kirjoittajien mukaan useimmiten pitkittäistutkimuksia, jolloin aineistoa kerätään pitkähkön ajan kuluessa eri ajankohtina. Koskinen ym. (2005, 156) mukaan tapaustutkimus tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, jossa ei ole aina varaa puhdasoppiseen teoretisointiin. Toisaalta menetelmä pakottaa ymmärtämään yrityksiä hyvinkin realistisesti kuvatussa ympäristössä.

Tässä tutkimuksessa virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön hyödynnettävyyttä tutkittiin empiirisessä osiossa laadullisin tutkimusmenetelmin kolmiportaisena tapaustutkimuksena, joka sisälsi virtuaaliyhteisössä kootun tiedon analysoinnin, yksilöhaastattelut sekä ryhmäkeskustelun. Moniportaiseen haastattelututkimukseen päädyttiin kolmesta syystä. Ensinnäkin virtuaaliyhteisöä testattiin yrityksessä ensimmäistä kertaa, joten haastateltavilla ei ollut aiempaa kokemusta menetelmän hyödyntämisestä innovaatioprosessissa tai yhteisössä syntyneen materiaalin hyväksikäytöstä käytännössä. Moniportaisella tutkimuksella haluttiinkin säilyttää haastateltavien kontaktipinta virtuaaliyhteisössä käytyihin keskusteluihin. Toiseksi moniportaista haastattelututkimusta hyödynnettiin siksi, että tutkimuskohteeseen liittyy yrityksen monivaiheinen ja -tasoinen innovaatioprosessi. Virtuaaliyhteisön soveltuvuutta innovaatioprosessin avuksi olisi saattanut olla vaikeaa tutkia ainoastaan esimerkiksi yksilöhaastatteluin, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen yksilöhaastattelujen tulosten perusteella olisi saattanut jäädä liian suppeaksi. Kolmanneksi monivaiheisella haastattelumenetelmällä pyrittiin saavuttamaan kumulatiivinen ja monipuolinen tiedon keräys, joka loisi kattavan kuvan tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen kulku on havainnollistettu kuviossa 14.



Kuvio 14. Tapaustutkimuksen kulku.

Haastateltavien lukumäärä riippuu Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 58) mukaan aina tutkimuksen tarkoituksesta. Koska tutkimuksen tarkoitus oli muodostaa mielikuva virtuaaliyhteisön hyödynnettävyydestä yrityksen innovaatioprosessissa, valitsin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluihin osallistujia siten, että he joko suoraan tai välillisesti tulisivat mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntämään kyseistä menetelmää tai menetelmällä syntyvää tietoa. Valitsemalla haastateltaviksi ihmisiä, jotka todennäköisesti olisivat läheisessä vaikutuksessa virtuaaliyhteisömenetelmään, pyrin varmistamaan haastateltavien motivaation syntyä haastatteluihin.

5.1 Teemahaastattelu yksilöhaastattelujen tiedonkeruumuotona

Haastattelu on käsitteenä laaja ja monitahoinen. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 42) mielestä haastattelun käsitettä ei tule määritellä liian tiukasti, koska on olemassa useita tapoja hahmottaa sekä ymmärtää haastattelun käsite. Hirsjärven ja Hurmeen (ibid) nimeämiä haastatteluja on mahdollista verrata keskusteluihin. Haastattelu onkin yksinkertaisin tapa määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelulla ja keskustelulla on paljon yhteneväisyyksiä, kuten ajatusten välittäjinä toimiva kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 42.)

Vuorelan (2005, 38) mukaan suurin ero haastattelujen ja keskustelujen välillä on siinä, että haastattelu tutkimusmenetelmänä on jokseenkin enemmän ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista keskustelua, jota ohjaa yleensä haastattelija. Keskustelunomaisessa haastattelussa sen sijaan keskustellaan vapaammin ilman sitä, että toinen on aina kysymysten esittäjä – tällöin haastattelutilanne etenee käydyn keskustelun perusteella, ei tarkkaan mietittyjen kysymysten.

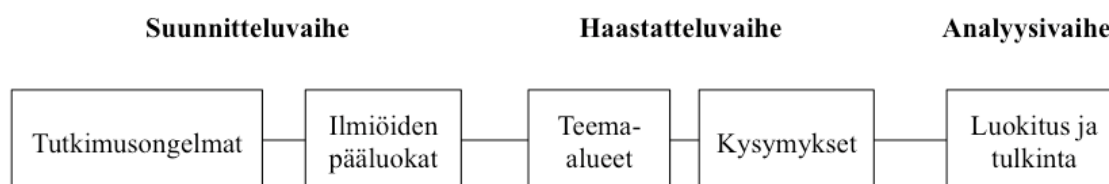
Struktuurin perusteella luokiteltuna teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Tällaista puolistrukturoitua haastattelumuotoa Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) nimittävät teemahaastatteluksi. Teemahaastattelulle on luonteenomaista, että osa haastatteluun liittyvistä näkökohdista on ennalta päätetty, mutta eivät kaikki.

Teemahaastattelun kulku etenee ennalta määriteltyjen aiheiden mukaan, mutta antaa haastattelijalle mahdollisuuden muutoksiin haastattelun aikana. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 48) määrittelevät teemahaastattelun suurimmaksi eduksi haastattelumenetelmän etenemisen teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Koskisen ym. (2005, 105) mukaan teemahaastattelun tehokkuus perustuu siihen, että haastattelijalla on mahdollisuus ohjata keskustelua ilman täydellistä kontrollia. Teemahaastattelusta puuttuu Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muotoilu ja

jäsentäminen, mutta toisaalta menetelmä ei ole syvähaastattelun kaltainen täysin vapaa haastattelumuoto.

Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka perusteella on mahdollista tehdä luotettavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Kuitenkin suunnitteluvaiheessa tulee päättää, millaisia päätelmiä analyysivaiheessa aiotaan tehdä. Haastattelun sisällön suunnitteluun kuuluu myös kannanotto hypoteesien muodostamiseen. Toisaalta teemahaastattelussa hypoteesien asema on ongelmallinen, koska jyrkkiä tai kaavamaisia ohjeita hypoteesien asettelusta sekä muodostamisesta ei ole mahdollista saada. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 66.)

Teemahaastattelun runko laaditaan muodostamalla teema-alueuuttelo yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teema-alueuuttelo sisältää tutkimuksen pääkäsitteiden tarkennettuja alakäsitteitä tai alaluokkia. Näin ollen ne ovat yksityiskohtaisempia kuin tutkimusongelmat, iskusanamaisia luetteloita. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä. Haastatteluun valittavien teema-alueiden olisi hyvä olla niin väljiä, että tutkittavaan ilmiöön liittyvä moninainen rikkaus paljastuisi mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 66.) Teema-alueiden paikkaa haastattelututkimuksissa voidaan kuvata kuviossa 15 esitetyn tutkimusprosessin mukaisesti.



Kuvio 15. Haastattelututkimuksen eteneminen.

Lähde: Hirsjärvi ja Hurme 2001, 67.

Teemahaastattelurungolla on Koskisen ym. (2005, 108) mukaan kaksi keskeistä tehtävää. Yhtäältä haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon varmistaen, että haastatteliija esittää tarvittavat kysymykset. Toisaalta haastattelurungon tehtävänä on varmistaa, että haastattelu

sujuu mahdollisimman mutkattomasti. Koskinen ym. (ibid) kehottaa teemahaastattelun runkoa laadittaessa erityisesti paneutumaan kysymysten muotoon, määrään, tyyppiin ja järjestykseen. Teemahaastattelun kysymykset ovat yleensä avoimia sisältäen vain muutaman pääkysymyksen ja kysymyksiä voidaan täydentää haastattelun aikana. Teemahaastattelun kysymykset etenevät yleensä kolmessa vaiheessa, josta ensimmäisenä yleensä on vastaajaan keskittyvä ”lämmittelykysymys”, jota seuraa 7-8 sisältöön liittyvää kysymystä. Viimeiset kaksi kysymystä ovat ”lopettelukysymyksiä”, joilla varmistetaan, että kaikki oleellinen on tullut haastateltavan toimesta kerrotuksi. (Koskinen ym. 2005, 108.)

Olen esittänyt liitteessä 2 tämän tutkimuksen teemat, jotka noudattavat edellä esiteltyä kysymysrunkoa. Yksilöhaastattelussa hyödynsin myös virikekuvaa (Liite 3), jonka avulla pyrin hahmottamaan haastateltaville innovaatioprosessin kulkua siten, että kaikki haastateltavat pystyisivät mieltämään prosessin samalla tavoin.

Valitsin tutkimuksen yksilöhaastatteluihin yhteensä kuusi haastateltavaa kohdeyrityksestä. Kutsuin haastatteluihin kohdeyrityksen työntekijöitä, jotka olivat olleet mukana virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön toteutuksessa tai joiden työnkuva liittyi tuotekehitysprosessiin. Haastateltavina oli kaksi välipalatuotteiden tuotekehityksen edustajaa, kaksi välipalatuotteiden tuoteryhmän edustajaa, soveltaviin kuluttajatutkimusmenetelmiin erikoistunut kuluttajatutkija sekä pakkauskehityspäällikkö (Liite 4). Tein haastattelut kuutena päivänä yrityksen tiloissa olevassa haastatteluhuoneessa ja tallensin ne digitaaliselle sanelukoneelle.

5.2 Ryhmäkeskustelu

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa hyödynsin tiedonkeruumenetelmänä ryhmäkeskustelua. Valtonen (2005, 223) erottaa ryhmähaastattelun ryhmäkeskustelusta. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus tiivistyy ryhmän vetäjän ja jokaisen keskusteluun osallistujan välille, jolloin ryhmän vetäjä tekee yksilöhaastatteluja ryhmätilanteessa tehden tietyn kysymyksen

vuorotellen jokaiselle keskustelijalle. Tällöin ryhmähaastattelun vetäjällä säilyy kontrolli, eikä hän rohkaise osallistujia keskustelemaan aiheesta keskenään. Ryhmäkeskustelussa taas pyritään saamaan systemaattisesti aikaan osallistujien välistä vuorovaikutusta. Ryhmäkeskustelun vetäjä eräällä tavoin antaa tutkimuksen alaisia teemoja osallistujille keskustelujen pohjaksi ja heidän kommentoitavaksi, joka voi tapahtua joko erilaisten kysymysten tai virikemateriaalin kautta.

Morganin (1988, 21) mukaan ryhmäkeskustelun vahvuus menetelmän kyvyssä tutkia käsiteltäviä aihepiirejä ja tuottaa olettamuksia. Ryhmäkeskustelulla on Morganin (ibid) mielestä paljon annettavaa varsinkin silloin, jos tutkittava aihealue on tutkijalle uusi tai tutkittavasta aiheesta ei juurikaan ole tehty aiempia tutkimuksia. Ryhmäkeskustelun vahvuudessa piilee myös yksi sen heikkouksista, joka on tutkijan kontrollin taso. Ryhmäkeskustelut ovat yhtäältä tarkemmin kontrolloituja kuin osallistuvassa havainnoinnissa. Toisaalta tutkijalla on keskusteluryhmään yksilöhaastatteluja vähemmän kontrollia, koska ryhmäkeskustelijat itse määrittelevät suurelta osin keskustelun vuorovaikutuksen luonteen. Taulukossa 9 on vertailtu kontrollin merkitystä ryhmäkeskustelussa.

Taulukko 9. Kontrollin merkitys ryhmäkeskustelussa.

Lähde: Morgan, 2002, 147.

Vahvemmin ja heikommin kontrolloitujen keskusteluryhmämenetelmien vertailua

<i>Vahvempi kontrolli</i>	<i>Heikompi kontrolli</i>
Päämäärä: Saada vastaus tutkijan kysymyksiin	Päämäärä: Ymmärtää osallistujan ajattelutapaa
Tutkijan mielenkiinnonkohteet hallitsevat	Osallistujan mielenkiinnonkohteet hallitsevat
Kysymykset asettavat agendan keskustelulle	Kysymykset ohjaavat keskustelua
Suuri joukko tarkkoja kysymyksiä	Vähemmän kysymyksiä, jotka käsittelevät laajempia kokonaisuuksia
Yhdelle kysymykselle on varattu tietty aika	Joustava ajankäyttö
Tutkija ohjaa keskustelua	Tutkija tekee vuorovaikutuksen helpommaksi
Tutkija ottaa keskusteluun aiheita, joihin ei paneuduttu tarpeeksi syvällisesti	Tutkija voi tunnustella uusia keskustelun suuntia
Osallistujat osoittavat puheensa tutkijalle	Osallistujat puhuvat toisilleen

Taulukon 9 vasemmalla puolella on esitetty vahvemmin kontrolloidun ryhmäkeskustelumenetelmän ominaisuuksia, jotka keskittyvät tutkijan tutkimusintressien ympärille. Oikean puolella on listattu ominaisuuksia, jotka ovat hallitsevia vähemmän strukturoidussa ryhmäkeskustelussa. Menetelmiä vertailemalla voidaan todeta, että keskustelun kontrollin taso vaikuttaa suurilta osin ryhmäkeskustelun teemoihin sekä niiden esittämistapoihin (Morgan, 2002, 147).

Alasuutarin (1999, 155) mukaan tieteellisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimuksen ydinkysymys ei ole suoraan havainnoitavissa syntyneestä aineistosta. Ryhmän ”kulttuuri” ei ole johdettavissa suoraan keskusteluaineistosta, eikä se riipu vapauksista tai ajatustenvaihdon luonnollisuudesta. Näin ollen aineisto ei Alasuutarin (ibid) mielestä ole yhtä kuin tutkimuskohde, koska aineisto liitetään aina tiettyihin kehyksiin, jolla pyritään valaisemaan tutkimuksessa asetettua kysymystä. Hahmotettavissa olevat asiat ovat ainoastaan havaintoja, joita voidaan käyttää johtolankoina ja todisteina tutkimustuloksia esiteltäessä.

Tämän tutkimuksen varsinaisena aineistonkeruumenetelmänä toimi ryhmäkeskustelu, jota aiemmat tutkimuksen vaiheet olivat taustoittaneet. Ryhmäkeskustelun pohjalla oli tarkoitus hyödyntää osin aiemmin saatuja tuloksia, mutta tuoda samalla myös uusia keskustelunaiheita. Kutsuin ryhmäkeskusteluun yhteensä viisi osallistujaa, joille kaikille virtuaalinen osallistamismenetelmä oli entuudestaan tuttu. Virtuaalisen osallistamismenetelmän ja ryhmäkeskustelun välillä oli kulunut noin puoli vuotta, joten ryhmäkeskustelun koittaessa pilottitutkimuksen tuloksia oltiin ehditty jo hyödyntää yrityksessä ja itse menetelmää oltiin käytetty jo myös toisessa tutkimuksessa.

Keskusteluun kutsutuista kaksi oli yrityksen markkinatutkimusyksiköstä, jossa virtuaaliyhteisöhanke oli toteutettu. Heidän lisäksi ryhmäkeskusteluun kutsuttiin tuotepäällikkö, tuoteryhmäpäällikkö sekä tuotekehittäjä. Yksi ryhmäkeskusteluun kutsutuista oli ottanut osaa myös ryhmäkeskustelua edeltäneeseen yksilöhaastatteluun. Valitsin

keskustelijat ryhmään sen perusteella, että yhtäältä olisi mahdollista saada tarpeeksi kattava kuva käsiteltävästä aiheesta, mutta toisaalta päästäisiin myös mahdollisimman syvälle käsiteltävän aiheen sisälle. Viidestä ryhmäkeskusteluun kutsutuista kaksi henkilöä, tuotekehittäjä ja tuotepäällikkö, olivat esteellisiä. Näin ryhmäkeskustelu käytiin kahden markkinatutkijan sekä tuoteryhmäpäällikön kesken (Liite 5).

Ryhmäkeskustelun keskusteluteemat rakentuivat paljolti yksilöhaastattelujen alustavien tulosten varaan. Yksilöhaastatteluista saatujen tulosten ohella täydensin keskusteluteemoja myös teorialähtöisesti (Liite 6). Ryhmäkeskustelu käytiin yrityksen tiloissa sijaitsevassa neuvotteluhuoneessa ja se nauhoitettiin digitaalisella sanelukoneella.

5.3 Aineiston analysointi

Hyödynsin kaiken keräämäni aineiston analysoimisessa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysilla pyritään Kyngäksen ja Vanhasen (1999) mukaan samaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Vanhalan ja Latvanen-Nuutisen (2001, 26) mukaan aluksi tutkijan tulee aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pelkistää aineisto. Aineiston pelkistämisessä aineistolta kysytään tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta koodataan tutkimusongelmaan liittyviä ilmaisuja.

Pelkistämistä seuraa aineiston ryhmittely, eli strukturointi, jossa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään seikkaperäisesti läpi ja aineistosta etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat yhtäläisyyksiä ja/tai eroavaisuuksia. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään yhtenäiseksi luokaksi ja tämän ohella nimetään siten, että luokan nimi kuvaa hyvin sen sisältöä. Tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys voi toimia luokitteluyksikkönä. Ryhmittelyssä luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä saadaan alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 110.)

Ryhmittelyä seuraavalla abstrahoinnilla, käsitteellistämällä, tarkoitetaan olennaisen tiedon erottamista aineistosta. Tällöin valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisessä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se aineiston sisällön kannalta on mahdollista. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 111.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 93) näkevät teemoittelun laadullisen aineiston pilkkomisena ja ryhmittelynä, jolloin syntyy mahdollisuus vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Materiaalin alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta ryhdytään etsimään ainoastaan tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan ryhmään ja ryhmälle annetaan sen sisältöä hyvin kuvaava nimi (Kyngäs ja Vanhanen 1999). Tuomi ja Sarajärven (2009, 93) mukaan aineiston pilkkominen on perustavalla tavalla jokseenkin helppoa, koska haastattelun teemat muodostavat itsessään jäsenyyksen materiaaliin.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistellään ja tämän lopputuloksena tutkimustehtävään saadaan vastaus. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta liikutaan kohti käsitteellisempää näkemystä siitä ilmiöstä, jota tutkitaan. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Näin ollen johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Tutkija pyrkii näin ollen ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 113.)

Eskola ja Suoranta (1998, 176) varoittavat jättämästä aineiston analyysia ainoastaan teemoittelun varaan, koska tällöin vastauksista irrotetut yksittäiset sitaatit eivät välttämättä saa aikaan pitkälle menevää analyysia tai kattavia johtopäätöksiä. Aineiston tematisoinnissa

korostuu teorian ja empirian vuorovaikutus, jolloin kyseiset osiot lomittuvat toisiinsa (Eskola ja Suoranta, 1998, 176).

5.4 Analyysin käytännön toteutus

Latvalan ja Vanhanen-Nuutinen (2001, 25) suosittavat, että sisällönanalyysissä tutkijan kannattaa lähteä liikkeelle analyysiyksikön valinnasta. Tutkimuksessani valitsin analyysiyksiköksi ”luonnollisen yksikön”, joka voi koostua useammasta kuin yhdestä lauseesta. Kyseistä analyysiyksikköä, ”juttua”, ei jaeta pienempiin osiin, vaan yksikkö luokitellaan kokonaisuudessaan (Latvala ja Vanhanen-Nuutinen 2001, 26). Kyngäs ja Vanhanen (1999) kehottavat valitsemaan, aiotanko aineistosta analysoida pelkästään selvästi ilmaistut viestit, vai analysoidaanko myös piilossa olevat viestit. Valitsin analysoitavaksi ainoastaan suullisesti kerrotut viestit, koska kyse oli tapaustutkimuksesta, jossa haastateltavat kertoivat käytännönläheisestä hankkeesta.

Koodasin yksilöhaastatteluista sekä ryhmäkeskustelusta koostuva varsinainen tutkimuksen aineiston Atlas.TI -ohjelmalla luomalla materiaalista haastatteluteemojen mukaisia kategorioita ja pyrkimällä löytämään kategorioihin kuuluvat oleelliset asiat. Hyödynsin koodatun aineiston analyysissä teemoittelua sekä tyypittelyä (ks. Eskola ja Suoranta 1998, 175).

Ryhdyin muodostamaan koodatusta aineistosta teemoja, joiden alle ryhmittelin oleelliset aineistosta esiin nousseet tekstiosiot. Tässä vaiheessa yhdistin yksilöhaastatteluista ja ryhmäkeskustelusta saamani aineiston yhdeksi. Käsittelin saamaani tietoa yhtäläisenä, koska en havainnut huomattavaa eroa eri aineistojen välillä. Aineistosta nousi esiin neljä laajempaa teema-aluetta, jotka olivat *innovointi*, *kuluttajan rooli*, *virtuaaliyhteisömenetelmä metodina* sekä *tuotekehityksen ja virtuaaliyhteisön keskinäinen sidos*. Kyseiset aihealuealueet olivat laajoja sisältäen useita pienempiä sisäisiä alateemoja.

Teemoittelua seurasi aineiston tyypittely, jossa pyrin löytämään teemoitellusta aineistosta olennaiset asiat liittyen tutkimuskysymyksiin. Tyypittelyssä aineisto tiivistyikin koskemaan

virtuaaliyhteisömenetelmän hyötyjä, haasteita sekä kehittymahdollisuuksia. Jokaisen tyypittelyn yläotsikon alle tuli alaotsikoita, jotka kuvasivat olennaisella tavalla empiirisen tutkimuksen löydöksiä.

Tutkimustuloksissa on suoria lainauksia sekä yksilöhaastatteluista sekä ryhmäkeskusta. Selvennyksen vuoksi olen merkinnyt, onko kyseinen lainaus yksilöhaastatteluista [y] vai ryhmäkeskustelusta [r].

5.5 Tutkimuksen empiirisen prosessin kuvaus

Tässä alaluvussa tulen kertomaan niistä käytännön taktisista toimista, joilla virtuaalinen markkinatutkimusyhteisön osallistamishanke toteutettiin. Osallistamishanke piti sisällään virtuaaliyhteisön suunnittelun ja toteuttamisen, jossa hyödynsin Sami Viitamäen FLIRT-mallia soveltuvien osien. Jotta tutkielmani analyysi ja tulokset voidaan paremmin ymmärtää, kuvaan seuraavaksi tutkimuksen empiirisen prosessin.

5.5.1 Osallistamisen tavoitteiden määrittely sekä resurssien kartoittaminen

Aloitin virtuaalisen kuluttajaintegraation toteutuksen määrittelemällä tutkimusryhmän kanssa ne tavoitteet, joihin osallistamisella pyrittiin. Hankkeelle määriteltiin kahdenlaisia tavoitteita. Tutkimuksen päällimmäinen tavoite oli saada virtuaaliyhteisön kautta lisätietoa kuluttajien suhteesta tutkittavaan välipalatuotteeseen ja kartoittamaan niitä käyttötilanteita, joissa kuluttajat kyseistä välipalatuotetta käyttivät. Lisäksi tahdottiin saada uusia maku-, pakkaus- ja konsepti-ideoita tutkimuksen kohteena olevalle välipalatuotteelle. Toinen projektin tavoitteista liittyi virtuaaliseen integraatioprosessiin metodina. Hankkeella tahdottiin selvittää, onko virtuaalinen kuluttajien osallistaminen mahdollista toteuttaa yrityksen sisäisesti ilman ulkopuolisten markkinatutkimusyriytysten työpanosta. Tämän lisäksi tutkimuksessa havainnoitiin sitä, millä tavoin ja kuinka aktiivisesti kuluttajat ottavat osaa virtuaaliyhteisön toimintaan.

Hanketta varten muodostettiin projektiryhmä, johon kuului työntekijöitä innovaatioprosessin eri osa-alueilta. Projektiryhmään osallistui asiantuntijoita välipalatuoteryhmästä, tuotekehitysorganisaatiosta sekä kuluttajatutkimusyksiköstä. Hankkeen päävastuu oli kuluttajatutkimusyksiköllä, joka vastasi projektin käytännön toteutuksesta.

Vuorovaikutuksen suunnittelu

Ennen rekrytoinnin aloittamista hankeryhmän kesken pohdittiin useaan otteeseen sitä, mikä olisi otoksen optimaalinen koko ja millaiset tulisivat olla rekrytoitavien osallistujien taustatekijät. Tutkimusta varten päätettiin luoda viidenkymmenen hengen tutkimusryhmä kuluttajista, joilla olisi suhteellisen samanlainen tausta. Osallistamistutkimuksen otoksen kohderyhmäksi valittiin perheelliset kuluttajat, koska yhtäältä haluttiin aktivoida osallistujia keskustelemaan ja ottamaan myös perheenjäsenensä mukaan kokeilemaan välipalatuotteita. Toisaalta kohderyhmän valinnalla pyrittiin siihen, että osallistujat jakaisivat kokemuksiaan perheen välipalatottumuksista virtuaaliyhteisön kesken. Perheellisyyden lisäksi muita kriteereitä rekrytoinnissa olivat tutkittavan välipalatuotteen toistuva käyttö sekä vähintään kohtuullinen sosiaalisen median hyödyntämisaste.

Ennakkoon arvioitiin, että edellä mainitun homogeenisen ryhmän on helpompaa löytää yhteinen kieli. Lisäksi odotettiin, että homogeenisessä ryhmässä myös osallistujien kynnys jakaa henkilökohtaista tietoa kulutustottumuksistaan laskee. Näin ollen osallistujat kertovat aidommin kokemuksistaan liittyen tutkimuksen kohteena olevaan välipalatuotteeseen ja sen käyttöön. Rekrytoinnissa kiinnitettiin myös huomiota siihen, että saataisiin mukaan sellaisia henkilöitä, jotka olisivat aktiivisia kertomaan omia mielipiteitään esitettyihin kysymyksiin sekä argumentoimaan vastauksensa kattavasti.

Osallistamisessa käytetyt kannustimet

Tutkimusten mukaan (Füller 2007; Füller ym. 2006) rahalliset kannustimet näyttelevät yleensä ainoastaan pientä osaa kuluttajien motivaatiotekijöissä. Rahallisten kannustimien

ohella muita kuluttajia motivoivia tekijöitä olivat kuluttajan kiinnostus kehitettävää asiaa tai ilmiötä kohtaan, sosiaalisen tunnustuksen hakeminen sekä henkilökohtaiset tarpeet sekä tuotteiden käyttötarpeet ja käyttöön liittyvä kiinnostus (Rohrbeck 2010; Füller 2007).

Aiempien tutkimusten mukaan (Füller ym. 2008; McAlexander ym. 2002) brändistä kiinnostuneet kuluttajat ottavat muita kuluttajia hanakammin osaa tuotekehitystyöhön. Näin ollen oletettiin, että osallistettavien kuluttajien yksi vahvimista motivaatiotekijöistä olisi mahdollisuus vaikuttaa tuotekehitykseen. Muita vahvoja motivaatiotekijöitä katsottiin olevan etuoikeutetuksi tulemisen tunne (osallistujat rekrytoidaan laajasta hakijoiden joukosta) sekä kuluttajien mahdollisuus keskustella tutkittavista tuotteista muiden kuluttajien kanssa. Vaikka rahallisilla kannustimilla on todettu olevan jopa negatiivisia vaikutuksia (Füller ym. 2010), päätettiin aktiivisten osallistujien kesken järjestää kilpailu, jossa oli mahdollisuus voittaa lahjakortteja.

Virtuaaliyhteisön alusta sekä työkalut

Virtuaaliyhteisön kokoontumispaikaksi luotavalle tekniselle alustalle asetettiin hankkeen suunnitteluvaiheessa erilaisia vaatimuksia. Vaatimukset liittyivät alustan helppokäyttöisyyteen, osallistujien väliseen vuorovaikutukseen, moderoinnin helppouteen sekä materiaalin viemiseen alustalta analyysiä varten. Koska markkinoilla olevista teknisistä alustoista ei löydetty soveltuvaa ratkaisua, päätettiin alusta rakentaa yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa itse hyödyntäen avoimen lähdekoodin sisällönhallintajärjestelmää. Alustan toteuttaminen itse mahdollisti paremman mukauttamisen tilaajayrityksen tarpeisiin. Tällaisia tarpeita olivat esimerkiksi multimediasisällön liittäminen virtuaaliryhmän viesteihin sekä virtuaaliyhteisössä syntyneen sisällön yksinkertainen vieminen analysoitavaksi tekstitiedostoina.

Virtuaaliyhteisön säännöt

Virtuaalista osallistamishanketta suunniteltaessa kiinnitettiin huomiota myös juridisiin sääntöihin. Immateriaalisäännöt koskivat yhteisössä syntyvien ideoiden hyödynnettävyyttä ja

yhteisöön ladatun materiaalin käyttöoikeuksia. Immateriaalioikeuksiin liittyvien sääntöjen lisäksi osallistujille laadittiin kilpailusäännöt, jotka liittyivät aktiivisten osallistujien kesken arvottaviin lahjakortteihin. Sääntöjen ohella laadittiin yhteisöstä rekisteriseloste, jollaista Suomen henkilötietolaki edellyttää. Kaikki edellä mainitut juridiset dokumentit tehtiin yhdessä yrityksen lakiasiainosaston kanssa.

En nähnyt tarpeelliseksi luoda virtuaaliyhteisöön yleisiä käyttäytymissääntöjä siitä, millä tavoin heidän tulisi käyttäytyä yhteisössä. Luotin tutkijana siihen, että yhtäältä moderaattorin positiivinen ja kannustava viestintätyyli ja toisaalta suljetun yhteisön muodostama käyttäytymisnormisto sekä yhteisön paine pitäisivät keskustelun keskittyneenä tutkittavaan aiheeseen. Toimin virtuaaliyhteisössä moderaattorina ja vastasin niin sivuston hallinnollisista asioista kuin myös itse keskusteluteemojen käsittelystä. Pohjustin keskusteluteemoja, esitin uusia keskustelunavauksia, tein tarkentavia kysymyksiä sekä muodostin osallistujille yhteenvetoja.

5.5.2 Virtuaaliyhteisön aktiivivaihe

Virtuaaliyhteisön aktiivinen vaihe kesti kaksi ja puoli viikkoa. Yhteisön osallistujiksi rekrytointiin viisikymmentä perheellistä kuluttajaa yrityksen Facebook-yrityssivun sekä uutiskirjeen kautta. Rekrytoinnin kriteereinä olivat perheen koko ja ikä, tutkittavan välipalatuotteen käyttötiheys osallistujan perheessä sekä sosiaalisen median tuntemus.

Brockhoff (2003) ehdottaa osallistujien rekrytointiin neljää valintakriteeriä. Ensiksikin tulee tunnistaa kärkikäyttäjät perinteisistä käyttäjistä. Toiseksi rekrytoijat voivat arvioida osallistujien kyvykkyyttä sen perusteella, millainen maine heillä on kohdemarkkinoiden yhteisöissä. Kolmanneksi rekrytoijat voivat pitää arvointikriteerinä osallistujien kyvykkyyttä kehittää innovatiivisia tuoteideoita. Neljäs valintakriteeri liittyy osallistujien erityiseen kyvykkyyteen tai kokemukseen ottaa osaa tuotekehitysprosessin eri osa-alueisiin. Edellä mainitut valintakriteerit pyrittiin ottamaan huomioon virtuaaliyhteisön rekrytoinnissa.

Osallistujille lähetettiin ennakoon tuotelahjakortti, jolla he saattoivat käydä ostamassa päivittäistavarakaupasta tutkimuksen kohteena olleita välipalatuotteita ja ottaa maistettavat tuotteet osaksi arkiruokailua. Osallistujia kannustettiin kokeilemaan myös kilpailijoiden tuotteita sekä sellaisia tuotteita tutkittavasta välipalatuoteryhmästä, joita he eivät olleet aiemmin kokeilleet. Menettelyllä pyrittiin vauhdittamaan virtuaaliyhteisössä tapahtuvaa keskustelua ja toisaalta tuomaan osallistujien käymiin keskusteluihin tuotteiden käyttökokemuksia arjessa.

Virtuaaliyhteisössä käydyt keskustelut aloitettiin avaamalla yhteisössä kaksi osiota. Toisessa osiossa keskustelijat saivat antaa vapaita kommenttejaan sekä arvioita niistä välipalatuotteista, joita he olivat maistelleet. Toisessa osiossa oli esillä mainosfilmejä kyseiseen välipalatuotteeseen liittyen. Mainosfilmien näyttämällä pyrittiin keventämään sivuston yleistunnelmaa ja saamaan osallistujat viihtymään sivustolla jo ennen varsinaisten keskusteluteemojen avaamista.

Virtuaaliyhteisössä käydyt ryhmäkeskustelut koostuivat yhteensä viidestä eri teemasta. Teemat käsittelivät osallistujien välipalasyömistä yleensä, tutkittavana olleeseen välipalatuotteeseen liittyviä kulutustottumuksia, välipalatuotteen eri ominaisuuksia ja sen uusia pakkausmahdollisuuksia (Liite 1). Kohdeyrityksen virtuaalisessa markkinatutkimusyhteisössä syntynyt keskustelumateriaali koottiin yhteen ja luokiteltiin tietokoneavusteisesti Atlas.TI -ohjelmalla, johon loin erilaisia luokkia käsiteltävien teemojen mukaan.

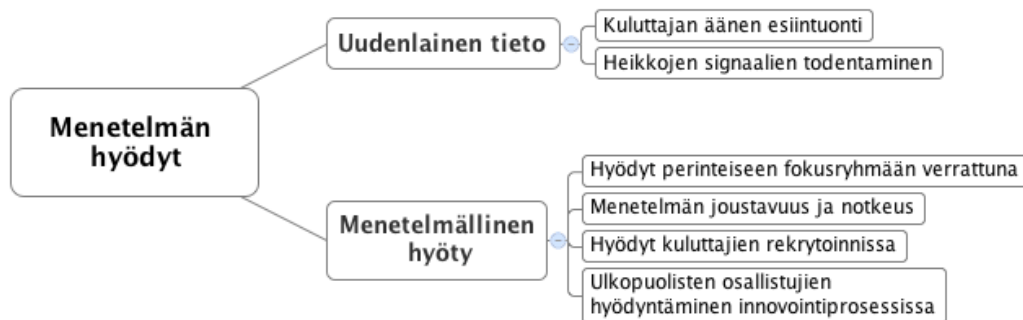
Luokkia syntyi yhteensä 66, jotka olivat viiden eri pääluokan alla. Tällä tavoin keskustelualueilla syntynyt materiaali jäsenneltiin keskusteluteemoissa esitettyjen kysymysten alle. Teksti pyrittiin pitämään mahdollisimman autenttisena, jotta esihaastateltaville jäisi mahdollisimman todentuntuinen kuva käydyistä keskusteluista. Menetelmällä pyrittiin myös ehkäisemään tutkijan luomaa vinoumaa, joka syntyy tutkijan väärin tulkitsemista asioista.

6 Analyysi ja tulokset

Käyn läpi tässä luvussa niitä tuloksia, joita olen saanut empiirisestä tutkimuksesta. Tarkastelen tuloksia tutkielman tutkimuskysymysten kautta. Tutkimuskysymyksissä kysyttiin, millaiset ovat virtuaalisen osallistumismenetelmän hyödyt, haasteet sekä kehityskohteet.

6.1 Virtuaaliyhteisömenetelmästä saatavat hyödyt

Empiirisen tutkimuksen perusteella virtuaaliyhteisömenetelmän kautta on saatavissa lähtökohdiltaan kahdenlaista hyötyä. Ensiksikin yhteisön kautta saa kuluttajista uudenlaista tietoa. Toiseksi virtuaaliyhteisömenetelmä pitää sisällään useita tutkimusmenetelmällisiä etuja. Virtuaaliyhteisömenetelmän hyödyt on jäsennelty kuvioon 16.



Kuvio 16. Virtuaaliyhteisömenetelmän hyödyt.

Virtuaaliyhteisömenetelmän kautta kuluttajien ääni tulee yrityksen näkökulmasta esiin monipuolisimmin ja kattavammin. Lisäksi yrityksen on helpompi todentaa heikkoja signaaleja, jotka liittyvät mahdollisiin tuleviin kuluttajatrendeihin. Menetelmälliset hyödyt liittyivät taas virtuaaliyhteisömenetelmän ominaisuuksiin, mukautuvuuteen sekä rekrytoinnin

helppouteen. Edellä mainittujen hyötytekijöiden ohella virtuaaliyhteisömenetelmä koettiin hyväksi tavaksi osallistaa ulkopuolisia osallistujia yrityksen innovaatioprosesseihin.

6.1.1 Kuluttajan äänen esiintuominen

Virtuaaliyhteisömenetelmä koettiin hyväksi tavaksi saada kuluttajien autenttista ääntä selvemmin kuuluviin. Virtuaaliyhteisömenetelmän yhdeksi suuremmista eduista nähtiin mahdollisuus päästä näkemään tuotteen rooli ja asema kuluttajien arjessa. Osallistujat jakoivat keskusteluissa tunteuksiaan siitä, kuinka he käyttävät tutkimuksen kohteena olevia tuotteita jokapäiväisessä elämässään. Virtuaaliyhteisöön osallistujia pyydettiin myös ottamaan valokuvia ja liittämään niitä kommentteihinsa. Kuvilla oli otaksuttavasti rikastuttava vaikutus käytyjen keskusteluiden monipuolisuuteen.

*"Tässä se suurin anti oli siinä että **pääsee näkemään niitten arkea hetken aikaa että tämä on myös arjen havainnointia.** Toki heidän itsensä välittämänä, mutta kuitenkin **enemmän kuin missään muunlaisessa tutkimusmenetelmässä.** Niin se, että pääsee näkemään sitä, että **mikä se meidän tuotteen niin kuin rooli on siellä niitten ihmisten elämässä.**" AR (y)*

*"Olin yllättynyt kun kävin katsomassa kuinka avoimia osallistujat oli. Näytti että se **kuvien jakaminen oli niiden elämää.**" LS (y)*

Virtuaaliyhteisömenetelmän avulla pystyttiin siis havainnoimaan, kuinka kuluttajat käyttävät tuotetta sekä millaiset ovat tuotteen käyttötilanteet. Toisaalta oli myös mahdollista havainnoida sitä, miksi kuluttajat eivät kyseistä tuotetta käytä. Haastateltavien mukaan menetelmän avulla voitaisiin mahdollisesti päästä kiinni niihin motiiveihin, joiden takia tuotetta käytetään.

*"Kommentit oli siitä hyviä, että **ne ei olleet vain kyllä ja ei,** vaan **sieltä löytyi myöskin perusteluja** ja sitten **perusteluja siitä maailmasta joita he arkipäivänä kohtaa.**" IV (y)*

Suoritettu hanke liittyen virtuaaliyhteisömenetelmään oli haastattelujen perusteella lähempänä Griffin ja Hauserin (1993) asiakkaan ääni -ajattelutapaa kuin Jaworskin ja Kohlin

(2006, 109-117) asiakkaan äänen yhteisluomista, jossa molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti prosessiin. Asiakkaan äänen kuuntelemisessa yritys pyrkii ottamaan huomioon asiakkaan tarpeita suunnitteluprosessissa, mutta on enemmän passiivinen, kuin aktiivinen kanssasunnittelija, joka ideoi kuluttajien kanssa uusia tuotteita.

Virtuaaliyhteisömenetelmässä aktiivinen osapuoli yrityksen puolelta oli moderaattori muiden yrityksen edustajien toimiessa havainnoitsijoina. Asiakkaan äänen yhteisluominen Jaworskin ja Kohlin (2006, 109-117) luoman käsitteen pohjalta olisi puolestaan edellyttänyt myös yrityksen tutkimusryhmän muilta edustajilta vahvaa osallistumista virtuaaliyhteisössä käytyyn keskusteluun. Haastattelujen mukaan tutkimusryhmän edustajat kokivat, että heidän aikansa ei olisi riittänyt aktiiviseen dialogiin virtuaaliyhteisössä.

Jaworskin ja Kohlin (2006, 109-117) mukaan toinen edellytys asiakkaan äänen yhteisluomiselle olisi ollut yhteinen päätös siitä, mitkä virtuaaliyhteisössä kehitetyt tuotteet kehitetään ja kumpi osapuoli kehitystyön suorittaa. Tällainen yhteistyö kuluttajan ja yrityksen välillä olisi ollut käytännössä mahdotonta virtuaaliyhteisötutkimuksen koskiessa elintarvikealaa, jossa tuotteiden kehittäminen vaatii tietotaitoa ja kapasiteettia, joita kuluttajat eivät yleensä omaa. Edellä mainitut rajoitteet tulivat myös esiin yksilöhaastattelujen sekä ryhmäkeskustelun pohjalta.

Haastateltavat kertoivat, että virtuaaliyhteisössä tulee esiin kuluttajien käyttämä kieli, jota kuluttajat todella käyttävät puhuessaan tutkimuksen kohteena olevasta tuotteesta tai tutkimusteemasta. Ennen virtuaaliyhteisökokeilun aloittamista yhteinen kieli – tai sen mahdollinen puuttuminen – herätti tutkimusryhmän kesken arveluja. Ryhmähaastatteluun osallistuneet kuitenkin kertoivat, että he olivat kokeneet omanneensa yhteisen kielen kuluttajien kanssa tutkimusaiheista. Kuluttajatutkija [LS] arvioi tämän johtuvan siitä, että ruokaa voidaan pitää arkisena asiana – sellaisena, josta on helppo puhua samaa kieltä.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että ruokaan liittyvä tieto on pääosin helposti siirrettävissä. Näin ollen ruokaan keskusteluteemana ei liity von Hippelin (2000) tahmeaa tietoa. Toisaalta tiedon tahmeuden voidaan olettaa olevan ruokaan liittyen vähäistä. Toisaalta yrityksen

edustajat myös myönsivät, että innovaatioprosessin edetessä mennään tuotekehityksessä aiempaa paljon tarkempiin yksityiskohtiin ja puhutaan asioista, joita kuluttajat eivät välttämättä ymmärrä, vaikka olisivat tiettyjen elintarvikkeiden suurkuluttajia. Kyseiset kommentit tukevat Ogawan (1998) ajatusta siitä, että mitä tahmeampaa teknologiaan liittyvä tieto on, sitä vähemmän käyttäjä voi vaikuttaa teknologian suunnitteluun ja kehitykseen.

”Sitten onko se tiedon tahmeus enemmän sellaisessa - puhutaan kuitenkin aika usein ruoasta ja ruokaan liittyvistä asioista, joissa ne niin kuin extrememmätkin urheilullista ruokavaliota käyttävät ihmiset kuitenkin syö vaan ruokaa. Tavallaan se on aika helppo ymmärtää.” LS (r)

”Ei se välttämättä ainakaan tuossa tekemässämme osallistamisprojektissa. Ei siinä mun mielestä ollut sellaista. Toisaalta me oltiin tehty selvitystä aiheesta taustalle. Ei siellä mun mielestä noussut missään, että me ei oltaisi ymmärretty mitä osallistajat puhuvat. Me kuitenkin puhutaan samoista asioista, ne vaan puhui eri määristä. Mittasuhteet on vaan toisenlaiset, mutta se oli helppo ymmärtää. Ehkä meidän toimiala on sellainen että sitä meillä ei ole niin merkittävä tekijä.” KK (r)

”Varmaan me ollaan täällä paljon spesifistisempiä. Me puhutaan täällä sellaisista asioista, joista kuluttajat ei välttämättä.. vaikka ne olisi kuinka heviä jossain. En tiedä sitten, kuinka paljon ne siinä aiemmassa keississäkään varsinaisesti siitä tietystä ainesosasta puhui, jos me olimme kiinnostuneita. Ei ne siitä puhuneet, vaikka meillä oli ennakoon ajatuksena, että ne puhuisi siitä.” LS (r)

6.1.2 Heikkojen signaalien todentaminen

Kuluttajien konkretisoimat asiat olivat keskeisiä etuja, joita haastateltavat nostivat virtuaaliyhteisöstä esiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kuluttaja esittämillään ajatuksilla konkretisoi teemoja, joita yrityksessä on saatettu käsitellä esimerkiksi kuluttajatrendeihin liittyen. Kyseisistä trendeistä ei ole ollut kuitenkaan selkeää ja konkreettista havainnollistusta. Ennen virtuaaliyhteisömenetelmää esimerkkejä haettiin satunnaisemmin esimerkiksi verkon keskustelufoorumeilta.

”Nämä tavallaan konkretisoivat hyvällä tavalla niitä asioita, jotka tulee jostain ’hahmottomista’ lähteistä. Kun kerron että tällaisia trendejä on, niin olisi hyvä näyttää pieni konkreettinen lähde, miten kuluttaja puhuu ja miten hän ajattelee.” LS (y)

Kimin ym. (2008) mukaan virtuaaliyhteisöt voivat auttaa yrityksiä saamaan tietoa kuluttajan tarpeista sekä ennakoimaan tulevia trendejä. Virtuaaliyhteisöjen hyödyntäminen on Kimin ym. (2008b) mukaan tehokkain ja edullisin tapa kuunnella kuluttajan ääntä ja tunnistaa uusien tuotteiden vahvuudet ja heikkoudet. Myös Füllerin ym. (2006) tutkimustulokset vahvistavat käsitystä, että virtuaaliyhteisöllä voidaan helpottaa kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuvien muutosten sekä trendien havaitsemista.

Haastateltu pakkauskehityspäällikkö [IV] puolestaan näki, että virtuaaliyhteisömenetelmästä voisi olla hyötyä arvioitaessa suurien ja pitkäkestoisten investointien tarpeellisuutta. Tällöin menetelmää voisi soveltaa tutkittaessa kuluttajatrendien heikkoja signaaleja.

”Mutta lähtökohtaisesti erityisesti isoissa ja pitkissä investoinneissa nämä voisi olla aika hyviä semmoisia nice to know -juttuja mitkä niin kuin on siinä mukana jos arvioidaan että onko se teknologisesti mahdollista.” IV (y)

Lüthje ja Herstatt (2004) arvioivat, että yritykset saattavat yleensä ylenkatsoa sellaisia heikkoja signaaleja, jotka tulevat kärkekäyttäjien pieneltä joukolta, joka ei edusta markkinoiden maksavaa enemmistöä. Näin ollen yritykset helposti aliarvioivat kärkekäyttäjien esittämiä ideoita, koska niissä ei nähdä kaupallista potentiaalia – vaikkakin useista kärkekäyttäjien tarpeista muodostuu ajan myötä myös markkinoiden suuren enemmistön tarpeita (Lüthje ja Herstatt 2004).

Tuotepäällikkö [UT] näki, että virtuaaliyhteisömenetelmä antaa vahvistusta olemassa oleville käsityksille. Tuotekehittäjän [OI] näkemys oli yhteneväinen tuotepäällikön kanssa. Tuotekehittäjän [OI] mukaan menetelmällä saatiin todellista tietoa tuotteiden käyttäjiltä, jolloin ei olla pelkkien omien olettamusten varassa. Tieto on myös saatavissa kuluttajilta hyvinkin nopealla aikataululla.

"Olihan siellä paljon sellaistaakin mitä me tiedetään jo, mut tavallaan välillä on hyvä saada vahvistusta mitä me tiedetään." UT (y)

"Erityisesti että saadaan sitä todellista tietoa niiltä käyttäjiltä, että ei olla ihan 'musta tuntuu' -tiedon varassa, vaan sitten niin kuin on todellisten käyttäjien kommentteja. Ja mun käsittääkseni pystytään aika nopeastikin loppujen lopuksi saamaan niitä tuloksia." OI (y)

Kuluttajatutkijan [LS] esitti puolestaan ajatuksen, että virtuaaliyhteisömenetelmällä kerättyä tietoa tulisi laajentaa jokaiseen tuoteryhmään. Tämän jälkeen voitaisiin lähteä sitten syventämään olemassa olevaa tietoa.

"Mun ymmärrys myös lisääntyy siitä kun mä luen. Tää niin kuin tavallaan vahvistaa sitä olemassa olevaa käsitystä ja ehkä vie sitä joihinkin eri suuntiinkin. Et kyl se sisältö on merkityksellistä ymmärryksen lisäämisessä. --- Tuoteryhmän kannalta tässä on jo sinänsä se informaatio mitä täältä voi tulla vaikka niin kuin heikot signaalit tai yksittäiset asiat joihin voi tarttua ja sitten niitä voi lähteä syventämään." LS (y)

Jakamalla menetelmällä saatua tietoa kuluttajan ääni saataisiin kuulumaan tuoteryhmän edustajille sekä tuotekehittäjille. Käytännössä tämä tarkoittaisi useita virtuaaliyhteisömenetelmällä tehtyjä kuluttajatutkimuksia, joilla kerättäisiin eri tuoteryhmille pohjatietoa kuluttajan äänestä.

6.1.3 Virtuaaliyhteisön hyödyt fokusryhmään verrattuna

Haastatellut arvioivat, että markkinatutkimuksessa perinteisesti hyödynnettyjä fokusryhmiä rajoittavat kulttuuriset normit. Kyseiset normien takia fokusryhmiin osallistujat vastaavat esitettyihin kysymyksiin siten, kuten heidän oletettaisiin vastaavan.

"Tuolta tulee se kuluttajien kieli eli millä ne puhuu siitä oikeesti. Fokusryhmissä aina on se yksi ihminen joka ottaa sen tilan haltuun ja vie sitä keskustelua. Ja sitä paitsi on ne tietyt sellaiset kulttuuriset normit, joiden mukaan meidän pitää vastata tiettyihin asioihin: "Syön aina terveellisesti", "Totta kai en mitään lisäaineita käytä". Et ehkä tuolla pystyy olla rehellisempi ja käyttää just sitä omaa kieltään. Kukaan ei ole tuomitsemassa." LS (r)

Virtuaaliyhteisössä käytävissä keskusteluissa keskustelijat saattavat myös olla fokusryhmäkeskustelijoita rehellisempiä. Virtuaalisesti heitä ei kahlitse kulttuuriset normit, jotka liittyvät reaali maailmaan ja todellisiin persooniin.

De Valck, van Bruggen ja Wierenga (2009) arvioivat, että virtuaaliyhteisössä keskustelun on mahdollista tapahtua perinteisiä fokusryhmiä vapaammin, koska tutkijan voi tarvittaessa olla virtuaaliyhteisössä myös tarkkailijan roolissa, joka havainnoi osallistujien käymää keskustelua. Tuotepäällikkö [UT] puolestaan koki, että virtuaaliyhteisöön osallistuneet kuluttajat keskustelivat teemoista hyvinkin spontaanisti ja vastasivat esitettyihin kysymyksiin kattavalla tavalla.

”Se on ehkä rakentunut sisään - ne ovat ehkä miettineet sitä, mutta ne eivät ole ajatelleet sitä. Nämä on selkeästi mietitympiä vastauksia - se näkyy näistä vastauksista.” UT (y)

Virtuaaliyhteisön keskustelujen piirrettä, jossa toisten kommentteja lähdetään komentoimaan, pidettiin suurena etuna. Rikas kommentointi synnyttää puolestaan monipuolista dialogia, josta on hyötyä tutkimusaineiston analysointivaiheessa. Tuoteryhmäpäällikön [KK] mukaan virtuaaliyhteisössä käyty keskustelu oli osallistuneille luonteenomaista, jonka seurauksena mielipiteiden vaihto oli rikkaampaa.

”Sit tuossa huomaa mitkä on ne kiinnostavimmat, mitkä on ne heitä puhuttelevimmat asiat. Niistähän ne rupee sitten keskustelemaan syvemmälle. Tossa jotenkin pääsee paremmin niihin kiinni.” KK (r)

Ryhmäkeskustelijat arvioivat, että perinteisessä fokusryhmätutkimuksessa, jossa kuluttajien mielipiteitä kartoitetaan on harvemmin samanlaista dialogia. Tällöin kyse on ennemminkin yksittäisistä mielipiteistä, joita toiset eivät kommentoi. Fuller, Faullant ja Matzler (2010) näkevät virtuaaliyhteisön huomattavina etuina juuri interaktiivisen ja rikkaan dialogin sekä rikkaan ja intensiivisen vuorovaikutuksen kuluttajien kanssa, joka mahdollistaa sekä koko virtuaaliyhteisön että myös yksittäisten kuluttajien tietotaidon hyödyntämisen. Näiltä osin saadut tutkimustulokset ovat yhteneväisiä teorian kanssa.

Haastateltu pakkauskehityspäällikkö [IV] puolestaan näki, että kuluttajien esittämät perustelut pohjautuivat sellaisiin asioihin ja ongelmiin, joita kuluttajat kohtaavat arkipäivän elämässä. Hänen mukaansa kyseiset teemat oltiin myös esitetty varsin totuudenmukaisesti.

”Ja nuo on varmaan aika totuudenmukaisia nuo vastaukset et sieltä tulee sydäimestä ne päätökset just sitä mitä ne on mieltä, ettei siellä aleta kaunistelemaan asioita tai sanotaan, että tämä on hyvä juttu, mutta todellisuudessa sä et koskaan osta sitä.” IV (y)

Haastateltavien mukaan perinteiset fokusryhmät saattavat hävitä virtuaalisille markkinatutkimusyhteisöille myös realismin puutteessa. Tämä saattaa johtua siitä, että perinteisissä fokusryhmissä kommunikaatio käydään pelkästään suusanallisesti. Schillewaert ym. (2009) kuitenkin huomauttaa, että virtuaaliyhteisön ainoastaan tekstimuodossa käydyissä keskusteluissa menetetään kaikki ei-verbaaliset vihjeet, joita ryhmäkeskusteluun osallistujat kehollaan viestittävät. Toisaalta tulevaisuudessa erilaisten virtuaalisten sovellusten yleistyessä kyseinen ongelma saattaa korjautua (ibid).

Tuoteryhmäpäällikkö [AR] puolestaan näki haittapuolena virtuaaliyhteisömenetelmässä sen, että yksittäinen keskustelija alkaa johtaa mielipidettä. Tällöin muiden voi olla hankalaa esittää poikittaisia mielipiteitä.

”Haasteena on myös, sama mikä on ryhmäkeskusteluissa, eli alkaako siellä joku johtaa sitä mielipidettä et ”tää on ihan tyhmä idea” tai jos siellä on joku esimerkiksi ravitsemukseen liittyvä. --- Tässä ei pääse ihan niin nopeesti kiinni kuin sitten fyysisessä ryhmäkeskustelussa että ”ei saa kiusata”. AR (y)

Virtuaaliyhteisömenetelmässä voidaan toisaalta nähdä on samoja haasteita mitä perinteisessä fokusryhmäkeskustelussakin. Tällöin ratkaisevassa asemassa on moderaattorin kyvykyys, joka korostuu myös perinteisessä fokusryhmäkeskustelussa.

6.1.4 Menetelmän joustavuus ja notkeus

Virtuaaliyhteisömenetelmän tutkimusmuotoa kuvattiin joustavaksi. Menetelmässä oli mahdollista muuttaa alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa kesken tutkimuksen, jos tarve sitä vaati. Perinteisessä fokusryhmällä tehtävässä markkinatutkimuksessa taas tutkimuksen painopisteitä oli haastateltavien mukaan mahdotonta muuttaa keskustelun aikana – tarvitaan vähintään yksi uusi fokusryhmä, jotta tehdyt muutokset voidaan ottaa käytäntöön. Syitä tähän ovat tutkimuksen kesto sekä kommunikaatiomuoto.

"Fokusryhmässä on just se haaste, et sä et voi sitä muuttaa kesken matkaa. Sun pitää olla aika varma niistä asioista, joista sä haluat keskustelua. Että sä voit yhden ryhmän jälkeen tehdä muutoksia, mutta se et voi kesken kaiken." LS (y)

"Tämä foorumi toimii siinäkin mielessä joustavammin kuin ryhmäkeskustelu, kun sitä pystyy jatkamaan, että mitä siinä kahden viikonkin aikana tulee mieleen ideoita, et 'hei, otetaas toi vielä mukaan', niin pystyy hyödyntämään siinä." AR (y)

Virtuaaliyhteisömenetelmällä tehty tutkimus kestää muutamista päivistä viikkoihin tai jopa kuukausiin, kun taas yhden fokusryhmähaastattelun kesto on taas joitakin tunteja. Virtuaaliyhteisössä kommunikoidaan viesteillä, jolloin viiveet mahdollistavat tutkijoiden neuvonpidon jopa vastausten välillä. Fokusryhmämenetelmä on ajantasainen, jossa tutkijat eivät välttämättä pysty kommunikoimaan keskenään haastattelun aikana.

"Et tuossa pystyi muuttamaan strategiaa, että 'nyt me jätetään se ja keskitytään muihin asioihin'. Että silloin kun sulla on tuollaisia vähän isompiakin juttuja, niin sä pystyt niin kuin tekemään muutoksia, niin se on mun mielestä se etu. KK (r)

Haastattelijat arvioivat, että kuluttajille virtuaaliyhteisö on ympäristönä luonnollinen paikka sosiaaliselle vuorovaikutukselle, jossa fyysinen osallistumispaikka ja -aika ovat osallistujan itsensä päätettävissä. Menetelmää voi pitää osallistujille luonnollisena toisin kuin fokusryhmäkeskusteluja.

"Saadaan se kuluttajien ääni tällä tavalla melko helposti silloin kun se hänelle itselleen parhaiten sopii et jos hänellä on siihen aikaa. Että ei tarvitse mennä kuuntelemaan mitään

ryhmäkeskustelua ja toisaalta ryhmäkeskustelujen yhteenvedojen lukeminen ei ole sama asia kuin kuluttajien kommenttien lukeminen.” LS (y)

”Kuluttajien näkökulmasta tämä on sitä nykyaikaa. Me saadaan ehkä aidommin ne ihmiset kiinni. Aidommassa ympäristössä tällä tavoin. Tämä on älyttömän tärkeä asia.” LS (y)

Teoria tukee edellä mainittuja löydöksiä. Ebrahim, Ahmed ja Taha (2009) sekä Dahan ja Hauser (2002) korostavat virtuaaliyhteisöillä saavutettavia etuja, jollaisia ovat joustavuus ja mahdollisuus osallistua ryhmän toimintaan sijainnista tai kellonajasta riippumatta. Virtuaaliyhteisöt mahdollistavat näin ollen sellaistenkin kuluttajien osallistamisen, jotka muuten jäisivät perinteisten fokusryhmätutkimusmenetelmien ulkopuolelle. Toisaalta matala osallistumiskynnys lisää myös mahdollisuutta siihen, että kuluttajat tuovat tutkimuksen piiriin mahdollisimman luonnollisia otteita elämästään.

6.1.5 Kuluttajien tavoitettavuus rekrytoinnissa

Kuluttajien helppo tavoitettavuus nähtiin virtuaaliyhteisömenetelmän yhdeksi vahvuudeksi. Kyseiseen osallistamishankkeeseen kuluttajat rekrytoitiin sekä sähköisen uutiskirjeen sekä yhtiön Facebook-yhteisössä julkaistun ilmoituksen perusteella. Kuluttajatutkijan [LS] mukaan markkinatutkimuksen tulee elää ajassa muiden tutkimusmenetelmien kaltaisesti. Hänen mukaansa markkinatutkimus tulee viedä sinne, missä kuluttajat ovat – verkkoon ja sosiaaliseen mediaan.

”Mun mielestä markkinatutkimuksen on elettävä ajassa, niin kuin kaikki muukin. Että tavallaan kun yhteisöllisyys on nykyään sosiaalisessa mediassa yhteisöllisyyttä, niin markkinatutkimus tapahtuu siellä, missä ihmiset on.” LS (r)

Tuoteryhmäpäällikkö [AR] nosti puolestaan esiin menetelmän imagoedun. Myös Fuller ym. (2006) näkevät virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön yhdeksi eduksi kuluttajasuuntatuneisuuden sekä innovatiivisuuden mukanaan tuoman imagoedun. Eduksi voidaan laskea myös kiinnostuneisuuden herättäminen uusista tuotteista valitussa kohdemarkkinoiden kuluttajasegmentissä (ibid).

*”Sitten on ihan se **imagollinen etu** et tässä pystyy **ottaa paljon laajemman joukon kuin ihan siinä fokusryhmässä** ja tuomaan esiin sitä että ’hei, meidän yritys haluaa että te osallistutte tähän tuotekehitykseen’”. AR (y)*

Virtuaaliyhteisössä käyty keskustelu nähtiin rikkaammaksi, jos yhteisöön osallistuvat kuluttajat ovat heterogeenisia ja edustavat kärkekäyttäjien ryhmää. Provosoimalla nähtiin syntyvän kärjekkäämpiä mielipiteitä ja se herättää lähtökohtaisesti enemmän kommentteja. Kuluttajatutkija [LS] kuitenkin muistutti, että myös tavalliset kuluttajat voivat olla omalta osaltaan mielenkiintoisia ja hyödyllisiä yritykselle.

*”Toisaalta sitten **tavalliset peruspirjot on niin kuin älyttömän mielenkiintoisia**, vaikka ne eivät olisikaan ääriaktiivisesti esimerkiksi ravitsemuksen yksityiskohdista niin kiinnostuneita, mutta ehkä ne on jollain tasolla. Toisaalta se luo sitä aitoa ymmärrystä.” LS (r)*

Elleivät kuluttajatutkijan [LS] mainitsemat tavalliset kuluttajat ole kiinnostuneita esimerkiksi ravitsemuksellisista asioista, voi olla muita teemoja, joka saa heidät keskustelemaan. Tavallisia kuluttajia voidaan hyödyntää esimerkiksi yleisen sekä laajan ymmärryksen luomisessa liittyen tutkittavaan teemaan (Schillewaert ym. 2009).

Tuoteryhmäpäällikkö [KK] kertoi, että virtuaaliyhteisömenetelmän tapaisiin kuluttajatutkimusmenetelmiin rekrytoidaan yleensä ottaen sellaisia kuluttajia, joilla on äärimielipiteitä verraten keskivertokuluttajiin. Hän tähdensi virtuaaliyhteisön kokoa, joka on yleensä melko pieni käsittäen joitakin kymmeniä osallistujia. Menetelmällä saadaan terävyyttä, mutta mittasuhteet tulee huomioida.

*”Siitä pitää varmaan pystyä myös erottamaan.. Tällaisiin **soveltaviin otetaan yleensä** sellaisia **ääriryhmiiä, keillä on äärimielipiteet**. Tärkeää siinä on hahmottaa, mikä on tämän ryhmän koko ja mikä on oikeasti se.. että **sä saat sitä terävyyttä, mutta se on pieni massa**.” KK (r)*

Jos rekrytoitaville kuluttajille asetetaan erillisvaatimuksia, jää Comleyn (2008) tutkimusten mukaan saatujen kontaktien määrä noin kolmannekseen siitä, mitä se muuten olisi. Comleyn

(2008) mainitsemia erillisvaatimuksia ovat esimerkiksi kuluttajan kyky artikuloida tarpeitaan selväsanaisesti tai tietynlainen kärkekäyttäjän rooli, jota kuluttajalla tulisi olla.

6.1.6 Ulkopuolisten osallistujien hyödyntäminen tuotekehitysprosessissa

Teknologinen kehitys on osaltaan mahdollistanut kuluttajien aiempaa helpomman yhteydenpidon yrityksiin. Sähköpostin ja sosiaalisen median myötä kuluttajat ovat aikaisempaa aktiivisempia ottamaan yhteyttä yrityksiin. Toisaalta myös ryhmäkeskusteluun osallistunut kuluttajatutkija [LS] arvioi, että kohdeyritys pyytää kuluttajilta aiempaa enemmän ideoita ja kyseiset ulkopuolelta tulevat ideat otetaan aiempaa vakavammin huomioon.

Prahaladin ja Ramaswamyn (2004b) mukaan sujuva dialogi kuluttajien ja yrityksen välillä on vaikea toteuttaa, jos kuluttajia ei nähdä tasavertaisina yhteistyökumppaneina. Tutkijoiden mukaan vuoropuhelun on keskityttävä aiheisiin, jotka kiinnostavat molempia osapuolia. Myös yhteisten sääntöjen määrittelyllä on oleellinen vaikutus runsaan dialogin syntymiseen (ibid).

Ryhmäkeskusteluun osallistuneet keskustelijat totesivat kohdeyrityksen hyödyntävän melko monipuolisesti ulkoisia toimijoita innovointiprosessissaan. Hyödyntäminen tapahtuu kuitenkin siten, että innovaatioprosessin sumeassa alkupäässä asiat yleensä tehdään yrityksen sisällä. Toisaalta haastatellut tuotepäällikkö [UT] ja tuoteryhmäpäällikkö [AR] näkivät kumpainenkin virtuaaliyhteisömenetelmän hyväksi keinoksi nopeuttaa ja helpottaa innovaatioprosessin sumeaa alkupäätä. Tuoteryhmäpäällikkö [AR] arvioi, virtuaaliyhteisömenetelmällä saatua tietoa voitaisiin hyödyntää mahdollisen uuden tuotekehitysprojektin alun kartoitusvaiheessa.

*”Kun me lähdetään **kehittämään tuotetta** ja mietitään makuja niin mä mietin että **tällainen voisi olla aika hyvä tapa lähteä kartoittamaan** mitä ne vois olla.” AR (y)*

"Sitten kun seuraavan kerran mietitään jotain niin ei tarvitse alkaa taas pyörää keksimään uudestaan, vaan ideoita voi poimia tästä materiaalista." UT (y)

Füllerin ym. (2006) mukaan virtuaaliyhteisön on mahdollista nopeuttaa innovaatioprosessia muovaamalla innovaatioprosessin sumeasta alkupäästä aiempaa hallittavampi. Toisaalta myös innovaatioprosessin tehokkuutta on virtuaaliyhteisön kautta mahdollista lisätä alentamalla tuotekehityskuluja. Tuotekehityskulut alenevat Füllerin ym. (2006) tutkimusten mukaan fyysisten prototyyppien määrän vähenemisellä sekä markkinatutkimukseen sijoitettujen investointien alenemisella.

Kaikkien haastateltujen mielestä taas ryhdyttäessä miettimään ideoiden kaupallista potentiaalia yritys ehdottomasti tarvitsee ryhmäkeskusteluun osallistuneiden mukaan ulkopuolisia osallistujia, koska yrityksen edustajat ovat *"sokeita itse arvioimaan sellaisia asioita"*, kuten kuluttajatutkija [LS] asian ilmaisee.

Ryhmäkeskustelussa tuoteryhmäpäällikkö [KK] jatkoi kuluttajatutkijan [LS] ajatuksen ulkopuolisten hyödyntämisestä innovaatioprosessissa. Kun tuotekehitysprosessi on edennyt tiettyyn vaiheeseen, tulee yrityksen työntekijöiden pystyä ratkaisemaan ongelmat organisaation sisällä.

"Mitä vaikeampi asia niin voi olla ettei me saada siihen kuluttajalta kysymällä vastausta – etenkin uusissa jutuissa." LL (y)

Avoim innovaatio nähtiin hyödylliseksi etenkin kaupallisen potentiaalin arvioinnissa sekä laajojen aivan uusien teemojen selvittämisessä – *mitä* teemat tarkoittavat ja *miten* kuluttajat asiat ymmärtävät. Tavoitteena onkin löytää kyseisiä isoja teemoja kuluttajien arjesta. Kuluttajat näin ollen jakavat virtuaaliyhteisössä arjen kokemuksiaan.

"Ainakin jos miettii näitä isoja ihan uudenlaisia teemoja, kun mietitään mistä tulee joku todella uusi, iso juttu niin ehkä semmoisen ymmärtämisen että mitä se tarkoittaa - miten kuluttajat sen ymmärtää ja toisaalta sen kaupallisen businesspotentiaalin arvioimisessa, että aika hyvin siellä niissä isoissa teemoissa tai näissä voi hyödyntää." KK (r)

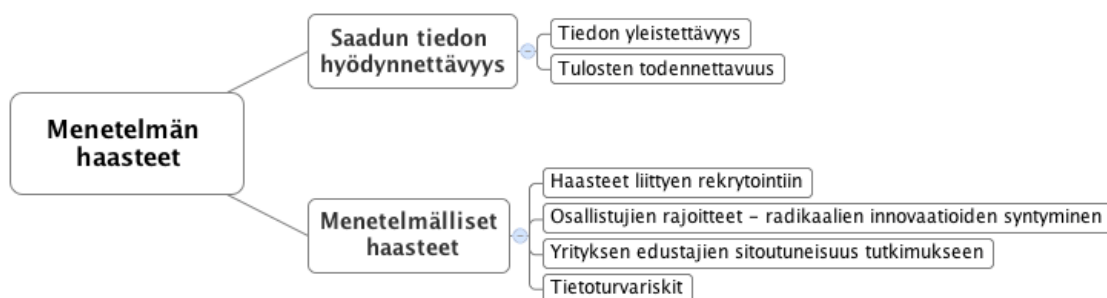
”Ja toiveissa olis että niitä isoja teemoja löytyis sieltä kuluttajien elämästä - sellaisia asioita, joita me ei olla ehkä vielä itse tunnistettu. Löytyykö niitä, niin se on sitten ehkä kysymysmerkki.” LS (r)

Ryhmäkeskustelijat eivät nähneet, että avoin ja suljettu innovaatiomalli sulkisivat toisensa täysin pois. Kuitenkin tuotiin esille, että innovaatioprosessin edetessä innovoinnista tulee aiempaa suljetumpaa. Syiksi suljetulle innovaatiolle kuluttajatutkija [LS] näkee yrityksen perusraaka-aineen ja siihen liittyvän erityisosaamisen sekä rajatun markkina-alueen, joilla yritys operoi. Toinen ryhmäkeskusteluun osallistunut kuluttajatutkija [SE] nosti esiin ”valikoivan avoimuuden”, joka tarkoittaa harkintaa sen osalta, milloin yrityksen kannattaa olla avoin ja milloin taas ei.

Pillerin ja Ihlin (2009) mukaan avoin innovaatio tukee yrityksen sisäisiä innovaatioaktiviteetteja, mutta ei korvaa niitä. Avoimen innovaation suurin hyöty on tutkijoiden (ibid) näkökulmasta se, että menetelmällä voidaan tehostaa koko innovaatioprosessia. Greer ja Lei (2011) puolestaan korostavat, että aktiivisella ulkopuolisten innovaattoreiden käytön seurauksena yrityksen sisäiset innovaattorit saattavat ajatella, että heidän kykyjään aliarvioidaan. Tästä syystä yrityksen ulkopuolisia innovaattoreita tulee hyödyntää harkiten.

6.2 Virtuaaliyhteisömenetelmän haasteet

Hyötypuoliensa lisäksi virtuaaliyhteisömenetelmä sisälsi empiirisen tutkimuksen perusteella useita haasteita. Hyötyjen lailla myös haasteet olivat mahdollista jakaa tiedon ja tulosten hyödynnettävyyteen liittyviin ongelmiin sekä menetelmällisiin haasteisiin. Virtuaaliyhteisömenetelmän haasteet on kuvattu kuvioon 17.



Kuvio 17. Virtuaaliyhteisömenetelmään liittyvät haasteet.

Menetelmän avulla saadun tiedon yleistettävyyteen sekä tulosten todennettavuuteen liittyi yhtäläisiä haasteita, jotka liittyvät perinteisestä soveltavalla tavalla kerättyyn markkinatutkimustietoon. Menetelmälliset haasteet taas liittyivät sekä virtuaaliyhteisöön osallistuviin kuluttajiin, tutkimukseen osallistuviin yrityksen työntekijöihin sekä tietoturvariskeihin.

6.2.1 Virtuaaliyhteisöstä saatavan tiedon yleistettävyyys

Haastateltavat näkivät, että virtuaaliyhteisömenetelmä antoi tietopohjaa, joka helpottaa uuden tuotekehitysprojektin alkuvaiheita. Toisaalta virtuaaliyhteisömenetelmän lisäksi lisävarmuutta kuluttajien mielipiteistä on haettava myös muita menetelmiä hyväksikäyttäen. Leonard (2007, 149) suosittelee saadun tiedon varmistusta perinteisillä markkinatutkimusmenetelmillä, kun kyseessä on virtuaaliyhteisön kaltainen soveltava markkinatutkimusmenetelmä.

Füller ym. (2006) korostavat, että käyttäjiltä saatua tietoa tulee tarkkaan analysoida ja selittää sen pohjalta, minkälaisia yksilöllisiä luonteenpiirteitä ja kykyjä käyttäjissä on tunnistettu. Esimerkiksi kärkekäyttäjien tulevaisuuden markkinoille suuntautuvia tarpeita ei välttämättä voi katsoa edustavan nykyisiä markkinasegmenttejä. Füller ym. (2006) suosittelevatkin, että osallistujat luokiteltaisiin luonteenpiirteiden, sitoutuneisuuden sekä demografisten tietojen perusteella.

Kaikki ryhmäkeskustelijat totesivat, ettei virtuaaliyhteisömenetelmä riitä ainoaksi kuluttajatutkimusmenetelmäksi, vaan tarvitaan myös muita menetelmiä. Kuluttajatutkija [LS] näki, että virtuaalisella osallistamismenetelmällä kuitenkin saadaan tuotekonsepteihin tiettyä terävyyttä – ei tehdä jokaista tuotetta kaikille.

*”Eihän sitä niin pitäisi ottaa, että **toivottavasti ei mikään** tuotekehitys, konseptikehitys tai ideointi ei **perustu pelkästään sen tyyppiseen aineistoon**, vaan **meillä on myös tapa mitata sitä, mikä on sen kaupallinen potentiaali**. Toki me saadaan konsepteihin **sitä terävyyttä** ja se on varmasti myös älyttömän hyvä että me **ei tehdä jokaista tuotetta niin kuin kaikille**. Pelkästään tällainen soveltava - jos sitä kutsutaan soveltavaksi, vaikka tätä virtuaaliyhteisöä niin pelkästään se ei varmaan riitä.” LS (r)*

Tuoteryhmäpäällikkö [AR] puolestaan korosti virtuaaliyhteisömenetelmän laadullista luonnetta – menetelmällä ei hänen mukaansa ole mahdollista saada aikaan vahvasti yleistettävää kuvaa tutkittavasta aiheesta, mutta menetelmästä voisi olla apua esimerkiksi kuluttajien uusien makumieltymysten kartoittamisessa. Kuluttajatutkija [LS] näki tietyn riskin yksittäisten kommenttien yleistämisessä. Hänen mukaansa yleistämisessä piilee vaara, että yksittäisiä kommentteja ryhdytään pitämään yleisenä totuutena.

”Tietty siinä on se vaara kun otetaan yksittäisiä kommentteja että aletaan pitää sitä totuutena, mut nää on niin kuin hyviä esimerkkejä. Nää ei ole enää yksittäisiä - täs on vähän enemmän massaa takana ja tää on hirveen saman suuntaista ja ruokkiiko ne siinä vähän itseään kun ne alkaa keskustelemaan.” LS (y)

Toisaalta kuluttajatutkija [LS] näki, että pilottiprojektista saatua aineistoa ei voida enää pitää yksittäisinä kommentteina, vaan keskustelujen takana on yksittäisiä kommentteja enemmän dialogia. Kuluttajatutkijan [LS] mukaan on kuitenkin huomioitava, että yksittäiset kommentit saattavat ruokkia itseään, joista dialogi syntyy.

Virtuaaliyhteisömenetelmää ei empiirisen tutkimuksen perusteella voida luonnehtia poikkeuksetta täydentävänä menetelmänä, joka tehdään varsinaisen markkinatutkimusmenetelmän jälkeen. Kyseistä menetelmää voidaan hyödyntää myös kuluttajatutkimuksen kärkenä, jolloin innovointiprosessiin voidaan saada terävyyttä. Lisäksi

tutkimuksen avulla on mahdollista selvittää kuluttajien käyttämät oikeat sanat tutkittavalle tuotekonseptille, kuten ryhmäkeskustelijat [LS ja KK] totesivat.

”..Niin, mikä on täydentävä? Voi olla, että se on tärkein sen ymmärryksen luomisessa ja sitä ymmärrystä pitää täydentää sillä, mikä on todellinen markkinapotentiaali ja miten siitä asiasta pitää sitten kommunikoida suuremmalle porukalle. Että tuolta saa sen terävyyden ja ne oikeat sanat ja sen kärjen.” LS (r)

”Eikä ne ole aina välttämättä täydentäviä. Se voi olla niin kuin lähtölaukaus kuten tässäkin, jolla saadaan niitä. Sitten otetaan niitä asioita ja aletaan tutkimaan sekä selvittämään niitä muilla keinoin.” KK (r)

Voidaan todeta, että innovaatioprosessin kärki on mahdollista selvittää virtuaaliyhteisömenetelmän avulla. Innovaatioprosessin kärki määrittää kehityssuunnan, johon prosessi suunnataan. Kuluttajatutkimuksen kärkenä tehtyä tutkimusta taas seuraavat toisenlaiset markkinatutkimusmenetelmät, joilla selvitetään tuotteen markkinapotentiaali. Virtuaaliyhteisömenetelmää voidaan pitää myös tapana saada syvällistä ymmärrystä, kuten kuluttajatutkija [LS] luonnehtii.

Teoria tukee saatuja tuloksia. Schillewaertin ym. (2009) mukaan virtuaaliyhteisöjä voidaan hyödyntää niin varsinaisen tutkimuksen valmisteluvaiheessa kuin yksittäisenä tutkimuksella, jolla tarkastellaan esimerkiksi tuotekonseptin optimointia. Varsinaisen markkinatutkimuksen jälkeen virtuaaliyhteisömenetelmää voidaan puolestaan käyttää selvitetessä esimerkiksi kuluttajien ostohalukkuutta, määriteltäessä tuotteiden hintavyöhykkeitä, yritettäessä ymmärtää kuluttajien tyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä tuotteita kohtaan sekä segmentointiteemoja selvitetessä. (ibid.)

6.2.2 Virtuaaliyhteisömenetelmällä saatujen tulosten todennettavuus

Pakkauskehityspäällikkö [IV] oli huolissaan yksilöhaastattelussa virtuaaliyhteisömenetelmän todennettavuudesta. Toisaalta hän näki positiivisena kuluttajien kasvaneen aktiivisuuden sosiaalisen median myötä viestiä aiempaa impulsiivisemmin tarpeistaan ja ideoistaan.

Kommentoinnin kynnys on myös laskenut. Pakkauskehityspäällikkö [IV] toteaaakin, että kuluttajille on aiempaa luonnollisempaa keskustella virtuaaliyhteisöissä

*”Ehkä **eniten pelkään** tässä sitä, että **mitä vastauksia sieltä tulee**, että **kuinka kuinka paljon se oikeasti vaikuttaa** siihen että ”ootsä varma, että ootsä oikeesti tätä mieltä”. Tänä päivänä tämän tyyppinen tapa on varmaan paljon helpompi kuin kymmenen vuotta sitten tai viisi vuotta sitten - ihmiset osaa tänä päivänä käyttää näitä sosiaalisen viestinnän mahdollisuuksia. Jos kaikilla osallistujilla on esimerkiksi Facebook-tunnukset, niin ne ei näe ongelmana kirjoittaa sitä tänne yhteisöön. Että siellä ei ole mitään sellaista pistettä, että uskallanko mä kirjoittaa vai en. Ja veikkaan että **kun mennään vuosia eteenpäin**, niin **tämä on hyvin luonnollinen tapa hakea ihmisiltä kokemuksia tän kautta**.” IV (y)*

Kommenttien todennettavuus ja suunniteltujen tuotteiden markkinapotentiaalin selvittäminen saattaa olla vaikeaa, ellei käyttäjille voida virtuaaliyhteisössä tarjota mahdollisuutta suorittaa kuvitteellisia ostoksia. Nämä ostot simuloisivat käyttäjien ostohalukkuutta. Tällaisissa virtuaalisesti simuloiduissa tilanteessa käyttäjien olisi mahdollista suorittaa ostoja tuotteilla, joita he itse ovat olleet kehittämässä. Tuotekehittäjä [OI] esittikin arvelunsa siitä, kuinka vahvasti virtuaaliyhteisöön osallistujat todella seisovat kommenttiensa takana.

*”Ja sitten **kuinka aitoja ihmiset ovat** - että **kuinka luotettavia he ovat sanoissaan**. Sitä on varmasti vaikeaa todentaa.” OI (y)*

Dahan ja Hauser (2002) esittävät virtuaalista konseptitestausta (*virtual concept testing*) yhdeksi vaihtoehdoksi selvittäessä kuluttajien preferenssejä ja sitä kautta todentaa tutkimustulosten oikeellisuutta. Menetelmässä osallistujat ”ostavat” konseptituotteita vaihtuvien hintojen. Kyseiset valinnat muutetaan preferensseiksi conjoint-analyysin kaltaisella metodilla, jossa tuotteiden välinen järjestys selvitetään kahden eri muuttujan, hinnan ja konseptin, avulla. (Dahan ja Hauser 2002.)

Pakkauskehityspäällikön [IV] mukaan olisi mielenkiintoista saada samoilta osallistujilta tuotekehitysprosessin edetessä vastaukset samoihin kysymyksiin, joita osallistujille prosessin

varhaisemmassa vaiheessa on esitetty. Näin vastauksia olisi mahdollista verrata tuoreempia vastauksia aiempien kanssa.

*”Olis herkkullista **nähdä nämä samat ihmiset tällaisessa paneelissa uudestaan ja hakea niitä osittain samoja kysymyksiä** että 'miltäs nyt tuntuu' ja kattoo sitä, **miten se kysymykseen vastaaminen eroaa, vai eroaako se millään tavalla** tästä nykyisestä. --- Toisaalta on vaarallista tehdä johdattelevia kysymyksiä, jos kysytään samaa asiaa useaan otteeseen, mutta se voisi liittyä johonkin isoon teemaan, jossa halutaan vahvistusta kuluttajan mielipiteeseen.”*
IV (y)

Pakkauskehityspäällikkö [IV] näkee toisaalta ongelmallisena tilanteen, jossa varmistusta aletaan hakea johdattelevien kysymyksien kautta. Vaikka virtuaaliyhteisössä saatujen tietojen todentaminen muilla tutkimusmenetelmillä onkin tärkeää, saattaa se olla haasteellista yhteisömenetelmän laadullisen tutkimusluonteen takia.

6.2.3 Haasteet liittyen rekrytointiin

Haastateltu kuluttajatutkija [LS] nosti erääksi haasteeksi halutun kohderyhmän rekrytoimisen virtuaaliyhteisöön. Erittäin haasteelliset ryhmät hänen mielestään ovat kiireiset ihmiset, jotka *”kaipaa niitä tietyllä lailla uudenlaisia ratkaisuja siihen arkeen”* sekä miehet, joista hän mainitsi haasteeksi etenkin nuoret miehet. Kaikille kuluttajaryhmille ei myöskään ole luontaista toimia virtuaaliyhteisöissä. Toisaalta kuluttajatutkija [LS] huomautti, että myöskään fokusryhmiin ei ole mahdollista tavoittaa kaikkia kuluttajaryhmiä.

*”Haasteina on **ketä me saadaan mukaan** - mitä se nettiyhteisö edustaa. Sehän on aina tietenkin kvalitatiivisessa haaste et **ketä ne edustaa**. Et saadaanko me mukaan ne kaikista **kiireisimmät ihmiset**, jotka kaipaa niitä tietyllä lailla uudenlaisia ratkaisuja siihen arkeen. Saadaanko me miehiä? Saadaanko me **nuoria miehiä**? --- Ja kenelle se on luontaista olla jossain nettiyhteisössä et se ei ole kaikille mutta ei myöskään ryhmäkeskustelussa me ei ikinä saada kaikki mukaan.”* LS (y)

Kuluttajatutkija [LS] mainitsi, että myöskään fokusryhmiin ei ole mahdollista tavoittaa kaikkia kuluttajaryhmiä. Tuoteryhmäpäällikkö [AR] korosti yksilöhaastattelussa

rekrytoinnin kriteerejä. Pilottiprojektin rekrytoinnissa kysyttiin demografisten perustietojen sekä kyseisen välipalatuotteen käytön lisäksi kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada selville rekrytoitavien kykyä artikuloida ajatuksiaan. Kyseisten kysymysten avulla pyrittiin tunnistamaan käyttäjät, jotka oletetusti olisivat aktiivisia myös virtuaaliyhteisössä. Tuoteryhmäpäällikön [AR] mukaan kysymyksillä mitattiin sitä, jaksavatko virtuaaliyhteisöön haluavat vastata kysymyksiin ja nähdä sen eteen hieman vaivaa.

*”Yksi on varmaan se, **miten niitä rekrytoidaan**. Tähän saatiin tosi hyvä porukka, et tässä oli tosi onnistunut se rekrytointi. Ne oli tosi hyvä ne kriteerit mitä sä olit miettinytkin siihen että millä testataan että ne on oikeesti hyviä, että **ei oteta ihan silleen kuka vaan joka tulee mukaan että jaksatko nyt vastata näihin kysymyksiin ja nähdä vähän vaivaa** et saatiin ne tarpeeks aktiiviset siihen niin se oli tosi hyvä.” AR (y)*

Kuluttajatutkija [LS] kertoi yksilöhaastattelussa tarvitsevänsä oman työnsä liittyen tiukempia kohderyhmiä. Tiukemmilla kohderyhmillä hän tarkoitti kuluttajia, jotka olisivat olleet sekä idearikkaampia että luovempia.

*”Varmaan se vois olla yksi juttu jota vois jatkon kannalta miettiä. Et **meillä olisi erilaisia ihmisiä erilaisiin tarpeisiin**.” LS (y)*

Kuluttajatutkijan [LS] kuvaukseen sopii hyvin von Hippelin (1986; 2005) kärkekäyttäjät, joiden tarpeet muodostuvat tavallisia kuluttajia aiemmin, mutta jotka itse kehittävät havaitsemilleen ongelmille ratkaisuita. Hänen mukaansa tavallisten kuluttajat voivat puolestaan siinä, että he voivat kertoa, mistä ja miten kuluttajat yleensä puhuvat tietystä aiheesta.

Von Hippel (2005, 135) esittää, että kärkekäyttäjiä voitaisiin rekrytoida seuraavia kolmea menetelmää hyväksikäyttäen. Ensinnä käyttäjiä olisi mahdollista seulonta laajasta massasta joltain erityiskriteeriä hyödyntäen. Toiseksi tutkijoiden olisi mahdollista hyödyntää niin sanottua edistynyttä lumipallomenetelmää, jossa käyttäjiä pyydetään suosittelemaan itseään teknisesti lahjakkaampia käyttäjiä tutkijoille. Kolmanneksi jollekin valitulle ryhmälle

voidaan antaa tehtävä, jonka kautta ryhmän on mahdollista osoittaa tutkijoille oma kyvykkyytensä kärkekäyttäjänä. (ibid.)

Seulonta saattaa osoittautua erittäin kalliiksi tavaksi järjestää rekrytointi, varsinkin jos rekrytoitaville on asetettu erityisominaisuuksia. Tuunanen (2005, 37) huomauttaa, että lumipallotekniikka toimii yleensä hyvin ensimmäisellä kerralla, mutta seuraavilla kerroilla tekniikkaa voi hankaloittaa se, ettei uusia rekrytoitavia henkilöitä tällä välttämättä löydy. Schillewaert ym. (2009) puolestaan korostavat, että perinteisistä kuluttajatutkimustietokannoista ei välttämättä löydy soveliaita osallistujia virtuaaliseen markkinatutkimusyhteisöön. Tutkijoiden (ibid) mukaan rekrytoinnissa tulisikin käyttää vaihtoehtoisia lähteitä, kuten verkkomainontaa sekä lumipallotekniikkaa virtuaaliyhteisöissä.

Ideointivaiheessa, eli innovaatioprosessin sumeassa alkupäässä, tulisi kuluttajatutkijan [LS] mukaan päästä kuluttajatietämyksessä syvemmälle. Tämä onnistuu hänen mukaansa parhaiten kapeammilla kuluttajasegmenteillä. Toisaalta kuluttajatutkija [LS] korostaa, että kyse on tapauskohtaisesta jaottelusta ja riippuu täysin siitä, mihin virtuaaliyhteisöä hyödynnetään. Ruoanvalmistustuotteissa voitaisiin hyödyntää ideointivaiheessa kokkauksen edelläkävijöitä, ruokahifistelijöitä, jotka olisivat alansa edelläkävijöitä ja idearikkaita.

”Tietenkin riippuen mitä lähdetään, minkä tyyppisiä asioita ideoidaan. Että esimerkiksi ruoanlaitossa ne voisi olla ihan sellaisia hifistelijöitä siinä ruoanlaitossa -- jonkinlaisia edelläkävijöitä, erikoisia tyyppejä sieltä äärilaidoilta siinä ideoinnissa. Mutta sitten taas tässä vaiheessa [konseptien testaus] taas sitä perusmassaa.” LS (y)

Kuluttajatutkijan [LS] mainitsemat ruokahifistelijät ovat oman alansa aktiivisia harrastajia, jotka omaavat runsaasti harrastukseen liittyvää tietämystä (*hobbyist knowing*). Kyseinen tieto on harrastusten kautta hankittua yhtäältä yksityiskohtaista tietoa sekä harrastukseen liittyvää laajempaa tietotaitoa (Heiskanen ym. 2007). Tulee kuitenkin huomioda, etteivät kaikki aktiiviset harrastajat ole oletusarvoisesti soveltuvia innovaatiotyöhön yrityksen kanssa, vaan kyse on monen muuttujan summasta. Tuoteryhmäpäällikkö [KK] puolestaan totesi, että myöhemmässä virtuaaliyhteisömenetelmässä kyseisen kuluttajaryhmän edustajat tuskin olisivat osallistuneet perinteiseen ryhmäkeskusteluun.

”Mutta ongelmana siinä on sellaisten kuluttajaryhmien rekrytoiminen, jotka olisivat kiinnostuneita samasta asiasta eri kantilta. Sitten toiset ei välttämättä lähde siihen yhteisöön, koska ne ei jaksa paneutua siihen kahta viikkoa että ehkä siinä tulee se realismikin vastaan. KK (r)

Tuoteryhmäpäällikkö [KK] näki haasteellisena saada rekrytoitua erilaisia kuluttajaryhmiä keskustelemaan yhteisestä aiheesta. Kyseinen keskustelu saattaisi olla hyvinkin tuottelias, mutta voisi olla käytännössä vaikeaa toteuttaa. Toisaalta kuluttajat eivät välttämällä katso voivansa sitoutua viikkokausia kestäväan osallistumisaktiviteettiin. Nämä seikat voivat hankaloittaa sopivien kuluttajien rekrytointia virtuaaliseen markkinatutkimusyhteisöön.

6.2.4 Osallistujien rajoitteet radikaalien innovaatioiden syntymisessä

Yksilöhaastatteluun osallistuneet arvioivat, että pilottiprojektissa syntyi ainoastaan vähittäisiä innovaatioita. Radikaaleja innovaatioita ei haastateltavien mukaan projektista syntynyt lainkaan. Radikaalien innovaatioiden puuttumiseen on mahdollista löytää monta oletettavaa syytä. Ensinnäkin tutkimuksen kohteena ollut välipalatuote mielletään usein hyvin perinteiseksi, jolloin olemassa olevaan tuotteeseen voi olla kuluttajien silmissä vaikeaa lisätä mitään uutta tai siitä poistaa mitään olemassa olevaa.

Toinen syy radikaalien innovaatioiden puuttumiselle saattoi olla tutkimuksen kyselytapa. Kuluttajille esitettiin virtuaaliyhteisössä kysymyksiä ja stimuluskuvia uusista mahdollisista tuotekonsepteista. He saivat myös tuotenäytteiksi olemassa olevia välipalatuotteita. Tutkimuksen lopputulos olisi saattanut olla toinen, jos osallistujille olisi annettu mahdollisuus muunnella itse olemassa olevia tuotteita ja he esimerkiksi olisivat saaneet uusia tuotekonsepteja testattavaksi kotiinsa.

Virtuaaliyhteisöön osallistuneet henkilöt myös edustivat perinteisiä kuluttajia, eivät kärkikäyttäjiiä. Kärkikäyttäjiltä olisi mahdollisesti tullut toisenlaisia, mahdollisesti radikaalimpia ideoita. Toisaalta jos osallistuneilla henkilöillä olisi ollut myös jonkinlaista

tietopohjaa elintarviketeknologiasta, he olisivat voineet muodostaa ehkä totuudenmukaisesti mahdollisia toteuttamiskelpoisia ideoita, jotka olisivat samalla olleet myös radikaaleja. Tätä ajatusta tukevat haastateltujen tuotekehittäjien [OI ja RK] kommentit.

”Ehkä olisi jotenkin kaivannut niitä jotain ihan mullistavia ideoita, jos ne olis saaneet ihan revitellä niitä ideoita täysillä --- vai onko ne niin perinteisiä kuluttajia.” OI (y)

”Olihan sitten ihan hullujakin ideoita, spiraaleja ja sun muita, mikä on ainakin nykyisin aika vaikea toteuttaa, mutta tuota silleen aika hauskoja ajatuksena se, mitä kuluttajien päässä liikkuu.” RK (y)

Kuluttajat ideoivat sellaisia tuoteuudistuksia, jotka ovat heidän arkeaan ja mieltymyksiä lähellä. Kyseisillä tuoteuudistuksilla ei välttämättä ole realistisia toteuttamismahdollisuuksia, vaan ne pohjautuvat täysin kuluttajien mieltymyksiin. Haastatellut yrityksen edustajat taas olisivat toivoneet saavansa virtuaaliyhteisöstä myös radikaaleja innovaatioita. Ne jäivät kuitenkin puuttumaan, koska virtuaaliyhteisöön osallistuneilla kuluttajilla ei ollut tarpeeksi tarkkaa tuotekehitystyössä tarvittavaa tietoa esim. tuotteiden tekstuurista sekä makujen muodostumisesta. Tuotekehittäjät taas katsovat tuotteen kehittämistä realiteettien ja tuotteen ominaisuuksien valossa.

Oli sinällään mielenkiintoista, että siellä oli ihmisillä sellaisia ajatuksia [tuotteista, joita ei ole vielä olemassa]. Osaako ihmiset edes ajatella sellaisia tuotteita, joita ei ole vielä olemassa? AR (y)

Duken (1994) mukaan kuluttajien on vaikeampaa luoda radikaaleja innovaatioita, koska heiltä puuttuu tätä varten sopiva viitekehys, johon kehitettäviä tuotteita voisi verrata. Kuluttajat eivät ole myöskään yleensä hyviä arvioimaan oletettua ostokäyttäytymistään lyhyen ajan perusteella, jonka he ovat uuteen innovatiiviseen tuotekonseptiin tutustuneet. Tuotetietämyksen puute osaltaan vähentää kiinnostusta suuriin innovaatioihin. (Duke 1994.)

Brockhoffin (2003) mukaan sellaiset käyttäjät, joiden tarpeet koskevat nykypäivän tuotteita harvoin pystyvät tarjoamaan tuotekehitysideoita, jotka olisivat radikaalisti uusia. Käyttäjät voivat toisaalta olla oletettavammin radikaalien innovaatioiden lähteitä, jos heille tarjotaan

vakuuttavia kannusteita ongelmanratkaisusta (von Hippel 1988, 2005). Bogers, Afuah ja Bastian (2010) puolestaan huomauttavat, että radikaalien innovaatioiden olemus voi vaihdella sen mukaan, miten innovaatioiden radikaaliutta mitataan ja mihin innovaatioita verrataan. Yritys ei välttämättä koe tarpeellisenä sellaista innovaatiota, jota se ei pidä kilpailukykyisenä tai joka kannibalisoisi yrityksen olemassa olevia tuotteita. Toisaalta voidaan nähdä niinkin, että innovaatiot, joilla ei ole yhteyttä nykyisiin tuotteisiin tai markkinoihin eivät ole kehityskelpoisia. (Bogers ym. 2010.) Fuller ym. (2006) huomauttaa, että kuluttajat usein orientoituvat ideoimaan uusia innovaatioita ajattelemalla ainoastaan olemassa olevia tuotteita – näin ollen he tarjoavat ainoastaan ideoita, jotka ovat vähittäisiä.

Kuluttajatutkijan [LS] mukaan kuluttajien kohtaamat ongelmat ovat usein sellaisia, joihin ei välttämättä osata kaivata ratkaisuja. Tällöin ongelma saattaa olla piilevä, joten sitä ei välttämättä edes tiedosteta. Ryhmäkeskustelijat toisaalta myös uskovat, ettei tuotekehitysprosessin edetessä kuluttajilta kysymällä saada kuluttajilta vastauksia. Ryhmäkeskusteluun osallistuneet edelleen arvioivat, että kuluttajien saattaa olla vaikeaa hahmottaa täysin uusia asioita, joita ei ole konkretisoitu, vaan ovat ennemminkin ajatustasolla. Kuluttajat voivat arvioida tulevia tuotteita vain nykyhetken tai menneisyyden kautta – eli olemassa olevien tuotteiden avulla. Tällöin ei muodosteta radikaaleja innovaatioita, vaan pysytään ennemmin pienissä tuoteparannuksissa. Suoraan kysymällä ei siis keskustelijoiden mukaan ole mahdollista saada ideoita radikaaleista innovaatioista.

Jos on kyse täysin uudesta asiasta, niin kuluttaja ei pysty sitä arvioimaan, ennen kuin on jotain konkreettista edessä ja tulevaisuutta pystytään arvioimaan ja ajattelemaan omallakin kohdalla vain sen nykyhetken tai menneisyyden valossa, eli niiden olemassa olevien tuotteiden valossa. On vaikea kehittää jotain täysin, täysin uutta jota ei missään markkinoilla olis, niin silloin meidän on vaikeaa saada... LS (r)

Se ei välttämättä haluakaan mitään uutta LS (r)

Vähän se tyypillinen tää auto-case kun kysyttiin että minkälaisen niin olis halunnut vaan nopeamman hevosen, joka syö vähemmän. Niin kuin siis tää ajattelumalli - että jos me pyritään kuitenkin tekemään niitä isoja juttuja, niin ainakin semmoisissa ei kyllä aina saada

sieltä. Muuta kuin ehkä havainnoimalla niitä nykyisiä ongelmakohtia ja sitä kautta. Mutta ei ehkä kysymällä. KK (r)

Kuluttajatutkijan [LS] mukaan kuluttajien todellisia ongelmia on erittäin vaikea selvittää. On mahdollista, että tällöin laadullisessa tutkimuksessa saatetaan turvautua hyvinkin poikkitieteellisiä ja tavallisuudesta poikkeavia tutkimusmenetelmiä – tällaisena tutkimusmenetelmänä myös virtuaaliyhteisömenetelmä voidaan nähdä.

6.2.5 Yrityksen ja moderaattorin sitoutuneisuus tutkimukseen

Virtuaalisen osallistamismenetelmän onnistumisen kannalta ratkaisevana pidettiin henkilöstön aktiivisuutta. Tässä hankkeessa moderaattori teki yhteenvetoja ja järjesti välipalavereja, joissa katsottiin, missä vaiheessa virtuaalinen osallistamistutkimus eteni ja kannattaisiko tutkimuksen suuntaa mahdollisesti muuttaa. Keskustelijat kokivat, että alkuperäistä suunnitelmaa olisi ollut helpohkoa mukauttaa tarvittaessa, jos siihen olisi ollut aihetta.

Kyllä mä luin niitä siis ihan koko ajan ja seurasin. Tehtiin yhteenvetoja ja katsottiin kesken sitä matkaa, että mitä on tullut ja mihin meidän kannattais sitten ehkä tutkimuksen edetessä mennä. Että siinä on se, että vaikka on ne teemat ja kysymykset, niin se voi lähteä ihan eri linjalle. Aktiivisesti niitä mietittiin yhdessä, että pitääkö meidän keksiä niitä lisää tai mitä että. Mun mielestä se on se oleellisin, että ei siitä muuten saa sitä hyötyä, jos ei sitä niin kuin seuraa tavallaan koko ajan tai reagoi siihen. Muutenhan se on sitten.. Että se antaa niin paljon mahdollisuuksia se vielä. Sä voit nopeassa ajassa reagoida. KK (r)

Haastatteluissa kävi ilmi, että virtuaalinen osallistamismenetelmä vaatii korkeaa aktiivisuutta järjestäjiltä. Moderaattorin tulee olla aktiivinen sekä keskustelijoiden mahdollisiin kysymyksiin tulee reagoida nopeasti. Tällä tavoin säilytetään aktiivinen ote keskusteluun ja luodaan kuluttajien kanssa dialogia, jollaista ei muuten välttämättä syntyisi. Etsikkoajan hukkaaminen puolestaan kadottaa asian autenttisuuden, johon virtuaalisella osallistamismenetelmällä pyritään.

Keskusteluihin pitää nopeasti reagoida. Ei ole mitään hyötyä, jos ne keskustelelee siellä kaksi päivää keskenään - niiden pitää nähdä, että sä vastaat. UT (y)

Ehdottoman suuri oppi oli siinä, että siinä pitää olla moderoija -- että siinä pitää olla joku joka johdattelee sitä keskustelua ja on siellä koko ajan läsnä. Se ei onnistuisi ilman, että siihen on joku nimetty henkilö. AR (y)

Haastateltavat kertoivat, että moderaattorin kyvykkyys ja aloitekyky korostuvat virtuaalisessa osallistamisessa. Moderaattorin tulee olla useaan suuntaan aktiivinen – ei pelkästään virtuaaliyhteisöön, vaan myös yrityksen sisälle. Tämä tarkoittaa yhteenvedojen tekemistä yrityksen tarpeisiin, aktiivista kommunikointia yrityksen sisällä sekä uusien keskusteluaiheiden esiin nostamista virtuaaliyhteisössä. Kuvattu rooli asettaa suuria haasteita ulkoa ostettavalle osallistamiselle, koska vuorovaikutus moderaattorin sekä yrityksen työntekijöiden välillä tulee olla erittäin aktiivista.

Schillewaertin ym. (2009) mukaan virtuaaliyhteisössä osallistujat julkaisevat vastauksiaan odottamatta omaa vuoroaan tai mahdollisuutta antaa muille mahdollisuutta vastata kysymyksiin. Tästä syystä virtuaalisessa markkinatutkimusyhteisössä edellytetään moderaattorilta tehokasta ja tilannetajua sisältävää moderointityyliä, jossa yhtäältä korvataan edellä mainittuja virtuaaliyhteisön puutteita. Moderaattori toimii ikään kuin katalyyttina, joka toimii kannustaen yhteisön osallistujia. Osallistujia kannustettiin ottamaan asiantuntijan ja journalistin rooli antamalla palautetta heidän löytämistään ideoista muille osallistujille. Kyseinen moderointitekniikka eroaa Schillewaertin ym. mukaan suuresti ohjaavasta moderointitavasta, jossa moderaattorin tehtävinä oli puheenvuorojen jakaminen sekä käytössääntöjen toteutumisen valvominen. (Schillewaert ym. 2009.)

6.2.6 Tietoturvariskit

Yksilöhaastattelussa virtuaaliyhteisömenetelmän suurimmaksi haasteeksi nähtiin tietoturva. Yksilöhaastatteluissa neljä haastateltua kuudesta nosti virtuaaliyhteisömenetelmän käytön yhdeksi suurimmista haasteista luottamuksellisten tietojen karkaamisen yhteisön ulkopuolelle kilpailijoiden käsiin. Fuller ym. (2006) näkee virtuaaliyhteisöissä haasteita,

joista yksi on tiedon valuminen yhteisöstä kilpailijoille. Suurin uhka tietovuotoon on tutkijoiden (ibid) mukaan innovaatioprosessin loppupäässä testaus- ja lanseerausvaiheessa, jossa tuotekonseptit saattavat olla hyvinkin valmiita.

Ainahan tässä on se vaara, että jos tutkitaan sellaista onkin vielä salaista, että karkaako se kilpailijalle. RK (y)

Siinä on myös se, että jos on jotain tosi erikoista, että missä vaiheessa se lähtee tuonne ulos - se tuote. Että äkkiä se päätyy jonnekin muiden tietoon. UT (y)

Sitten se luottamuksellisuus, koska tässä ne pystyy niin kuin ite vaikka print screenillä jokasen keskustelun ja sitten jos niillä on kaveri kilpailijalla, niin ne pystyy luovuttamaan sen ihan sellaisenaan. AR (y)

Ryhmäkeskusteluun osallistuneet kohdeyrityksen työntekijät eivät taas nähneet tietojen karkaamista ongelmallisena. Heidän mukaansa nykypäivänä täydellinen tiedon valumisen estäminen suljetusta virtuaaliyhteisöstä on käytännössä mahdotonta. He näkivät, että nykyään tietovuotojen riski on läsnä liiketoimintaympäristön jokaisella osa-alueella, ei ainoastaan yksittäisessä virtuaaliyhteisössä. Ryhmäkeskustelijat kokivat, että virtuaaliyhteisöstä saatavat hyödyt ovat oletettavia riskejä suuremmat.

Virtuaaliyhteisön hyödyt ovat haittoja suuremmat – ei voida tehdä mitään jos aina mietitään ainoastaan tietovuotojen riskejä. KK (r)

Onhan se aina riski, mutta toisaalta se riski on kaikkialla, ei ainoastaan virtuaalisessa yhteisössä. Kuka tahansa meidän yrityksen työntekijä voi ottaa meidän sisäisestä verkosta melkein mitä vaan. LS (r)

Kyllähän sitä kannattaa jollakin suojata, mutta mitä tahansa pystytään hakkeroimaan. LS (r)

Brockhoffin (2003) mukaan kehitettävän tuotteen innovaation radikaalius vaikuttaa siihen, kuinka tärkeää tuote on pitää salassa kilpailijoilta. Salassapitoa voidaan turvata sopimuksin, mutta ennen kaikkea tulisi kiinnittää huomiota kuluttajien luotettavuuteen rekrytointivaiheessa. Luottamus osallistujan ja yrityksen välillä voidaan rakentaa ainoastaan

ajan kanssa. Rekrytoinnissa luottamukselle voidaan antaa sitä enemmän painoarvoa, mitä uutuusarvoltaan tärkeämpää tuotetta ollaan kehittämässä. Näin ollen yrityksen kannattaa valita uskollisia kuluttajia innovointityöhön, jos yritys pyrkii saamaan aikaan radikaaleja innovaatioita.

6.3 Virtuaaliyhteisömenetelmän kehitysideat

Tässä alaluvussa käyn läpi niitä kehitysideoita, jotka tulivat yksilöhaastattelujen sekä ryhmäkeskustelun pohjalta esiin. Keskeiset kehitysideat olivat yrityksen sisäisen virtuaalisen yhteisön luominen, virtuaaliyhteisön tuominen tuotekehitysprosessin integroiduksi osaksi sekä kuluttajien osallistamisen tuotekehityksen eri vaiheisiin.

6.3.1 Yrityksen sisäinen yhteisö

Yksilöhaastattelussa nousi esiin pakkauskehityspäällikön [IV] esittämänä ajatus virtuaaliyhteisömenetelmän hyödyntämisestä yrityksen sisäisesti. Tällöin yrityksen työntekijät toimisivat virtuaaliyhteisön osallistujina.

Se on minusta aika monipuolisesti hyödynnettävissä, tähän sama paneeli voisi kohdistua vaikka meidän omiin työntekijöihin. Et se että meiltä kaupasta löytyy vaikka uusia tuotteita, joita sä voit sitten arvioida sillä lomakkeella, niin miksei sitä voisi samalla tavoin rakentaa tuonne nettiin ja oma työntekijäporukka voisi siellä ottaa kantaa. Meitä on kuitenkin yli 4000.
IV (y)

Yksilöhaastattelujen ja ryhmäkeskustelun välillä kohdeyrityksessä oltiin tehtykin hanke, jossa yrityksen henkilöstöä pyrittiin saamaan mukaan sisäiseen virtuaaliyhteisöön. Näin ollen ryhmäkeskustelussa oli mahdollista puhua siitä, millä tavoin virtuaaliyhteisö toimi yrityksen sisällä.

Suurimmiksi haasteiksi keskustelijat näkivät ongelmat yrityskulttuurissa. Ongelmina nähtiin niin avoimuuden puuttuminen, työntekijöiden ajankäytölliset tekijät sekä yleiset asenteet yrityksen sisällä. Kaikesta huolimatta keskustelijat kokivat, että virtuaaliyhteisökokeiluja kannattaa yrityksen sisällä jatkaa. Esimerkiksi Greer ja Lei (2011) huomauttavat, että yrityksen työntekijöillä saattaa olla samanlaista piilevää innovointipotentiaalia kuin yrityksen ulkopuolisilla kuluttajilla – heille pitää vain antaa oikea foorumi toteuttaa ja ilmaista itseään.

Kyllähän me siihen pyritään, mutta.. Ensimmäisen casen perusteella siinä on tiettyjä haasteita. Kyllä varmasti hyödynnetään. Meitähän on vajaat neljä tuhatta - ei varmaan kannata ihan pienen yrityksen sisällä yrittääkään hyödyntää. LS (r)

Siinä on varmaan tietynlainen kulttuurikysymys - sitä avoimuutta pitää vielä lisätä -- pyrkiä sitä lisäämään, sillä siinä pitää niin kuin heittäytyä ja kertoa se mielipide eikä olla niin että "mitä tänne laittaa niin sen pitää olla oikea vastaus". KK (r)

Ja sitten sen ajan löytäminen. Tällaiseen osallistuminen, jos se ei ole kirjoitettu toimenkuvaan, niin se helposti jää – sellaiselle to do -listalle ja niitä ei välttämättä toteutakaan aivan loppuun asti. LS (r)

Bartlin, Jaweckin ja Wiegandtin (2010) mukaan pyrkimyksillä toteuttaa kuluttajien osallistamista innovaatioprosessiin onkin eittämättä huomattavia vaikutuksia yritykseen organisatorisella ja kultureaalisella tasolla. Yrityksen tulee yhtäältä saada levitettyä ulkopuolelta tulevat innovaatiot koko organisaation tasolle ja toisaalta tarjota soveltuva ympäristö saatujen innovaatioiden käsittelyyn, jalostamiseen ja tallettamiseen.

6.3.2 Virtuaaliyhteisö tuotekehitysprosessin integroituna osana

Yksilöhaastatteluissa tuotepäällikkö [UT] nosti esille tuotekehityksen ja kuluttajatutkimuksen tekemisen yhtäaikaaisesti. Käytännössä tuotepäällikön ajatus tarkoittaisi, että virtuaaliyhteisö integroitaisiin osaksi tuotekehitystä. Tällöin virtuaaliyhteisön ja yrityksen sisäisten tuotekehitykseen osallistuvien yksiköiden välinen yhteistyö olisi kiinteää ja aktiivista.

*Et samalla kun tehdään tuotekehitystä, niin voitais tehdä kuluttajatutkimusta. Että ei tarvitsis eka tehdä tuotekehityksen ja sitten sitten kuluttajatutkimus - että **ne menis limittään**. Että se olis tosi hyvä. Että sitä kautta tulis sitä keskustelua. Sitä kautta tulis sitä keskustelua siellä niin kuin että 'hei, mitäs jos tätä käyttäis niin kuin näin ja.. tää olis parempi jos tämä olis näin..' ja sitten joku vois kommentoida, että hänkin mielti samaa. Et tavallaan sieltä vois saada sellaista ideaakin. -- Et ne olis sulla siellä käytössä, siellä arjessa. UT (y)*

Yksilöhaastatteluiden ja ryhmäkeskustelun välissä oltiin järjestetty toinen virtuaaliyhteisöhanke, jossa hyödynnettiin samaa kuluttajajoukkoa sekä virtuaaliyhteisön että erilaisten sähköpostitse lähetettyjen kyselyiden avulla.

*Ja olihan meillä tavallaan tuossakin niitä pakkauksia. Että me sitä samaa porukkaa rekryttiin sinne pakkausdesignia arvioimaan [TH: Joo, uudestaan] -- ja tavallaan hyödynnettiin sitä. Että totta kai sitä kannattaa, mutta ihan niin kuin realistisesti, **jos meillä tuotekehitys kestää puoli vuotta, niin eihän sitä kukaan puolta vuotta missään tuollaisessa yhteisössä odota..** KK (r)*

*..Niin ei ole keskustelua, mutta **vois vaikka jatkossa pyytää**, että jos ne niin kuin tavallaan, **jos on yhteystiedot ja ne on aktiivisia niin vois ottaa yhteyttä**. LS (r)*

*..Et varmaankin syksyllä, kun me tarkennetaan, niin **kyllä mä nään että sitä samaa porukkaa kannattaa käyttää, jotta saataisiin niiden mielipiteet**. Sitten **muiden mielipiteille voi olla joku muu tutkimuskeino**. Että se on mun mielestä aika loogista ja järkevää, että että pidetään sitä. KK (r)*

Nambisanin (2002) mukaan yritys, joka pyrkii integroimaan virtuaaliyhteisön tuotekehitykseensä, tulee rakentaa tuotekehitysprosessinsa niin, että saavutetaan tasapaino joustavuuden sekä päämäärätietoisuuden välillä. Joustavuutta tarvitaan mahdollistamaan kuluttajan osallistuminen tuotekehitykseen, kun taas päämäärätietoisuutta tarvitaan takaamaan tuotekehityksen tehokkuus. Tuotekehityksen uudelleenorganisoinnissa työntekijöille annetaan uusia rooleja, joilla pyritään saavuttamaan pysyvät ja toimivat yhteydet tuotekehitysorganisaation sekä virtuaaliyhteisön välille. (Nambisan, 2002.)

Virtuaaliyhteisön integraatiotyö tulee tarkkaan suunnitella kuluttajien laajamittaisessa osallistamisessa. Jaettu innovaatiotyö, jossa ulkopuoliset käyttäjät ottavat osaa yhtiön sisäiseen innovaatioprosessiin, on luonteeltaan kaoottisempi kuin mitä perinteinen innovaatiotyö, jossa ulkopuolisia osallistujia ole. Tällöin virtuaaliyhteisöön tarvitaan hallinnallisia mekanismeja, jotka tasapainottavat järjestyksen ja kaaoksen välistä eroa. (Sawhney ja Prandelli 2000.)

Rakenteellinen integraatio ei kuitenkaan yksin riitä, vaan yrityksen tulee myöskin kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka kasvattavat luottamusta ja avoimuutta kaiken kaikkiaan. Kyseiset ainesosat Nambisanin (2002) mukaan ovat läpinäkyvyys ja tietoisuus. Läpinäkyvyydellä Nambisan (2002) tarkoittaa avoimuutta ja molemminpuolista tietoisuutta. Nämä tekijät saavutetaan intensiivisellä kommunikaatiolla ja tietojen vaihtamisella yrityksen ja virtuaaliyhteisön välillä. Osallistujien on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää aukottomasti se rooli, jonka he tuotekehitysprosessissa omaavat. Yhtälailla heidän on tärkeää hahmottaa, kuinka heidän tuottamansa työpanokset tullaan käsittelemään. Osallistujien epätietoisuudesta saattaa muodostua useita haittatekijöitä, jotka saattavat häiritä tuotekehitysprosessia. Epätietoisuus voi häiritä kuluttajien antamaa panosta tuotekehitysprosessiin – yhtälailla epätietoisuus saattaa johtaa osallistujien tyytymättömyyteen. (Nambisan 2002)

Osapuolten tietoisuudella Nambisan (2002) tarkoittaa sitä, että eri toimijoilla virtuaalisesti integroidussa tuotekehitysprosessissa tulisi olla sama agenda ja päämäärä sekä ylhäältäpäin asetetut rajoitteet tuotekehitystyölle. Kyseiset tekijät asettavat yhteiselle innovointityölle pohjan vähentäen prosessissa tapahtuvia ongelmatekijöitä. Nämä tavoitteet voidaan saavuttaa säännöllisellä ja tarkkaan määritellyillä tehtävillä, joita jaetaan osapuolten kesken. (Nambisan 2002.) Sawhney ym. (2005) puolestaan näkevät, että virtuaalisesti integroidun tuotekehitysprosessin suurimmat haasteet liittyvät kuluttajien halukkuuteen osallistua innovaatioprosessiin. Yhtälailla yksityisyyteen liittyvät huolet saattavat rajoittaa kuluttajien halukkuutta jakaa syvällistä informaatiota yritykselle.

6.3.3 Kuluttajien osallistaminen tuotekehityksen eri vaiheisiin

Yksilöhaastatteluissa haastateltaville esitettiin kysymys, missä innovaatioprosessin vaiheessa yrityksen kannattaisi ensimmäisten kokemusten perusteella. Vastaukset vaihtelivat paljolti sen mukaan, missä innovaatioprosessin vaiheessa he itse olivat aktiivisesti mukana prosessissa. Tuoteryhmän edustajat näkivät virtuaaliyhteisömenetelmän pääpainon olevan suunnittelu-, testaus- sekä osittain lanseerausosioissa – ei niinkään ideointivaiheessa.

Normaalisti me ei käytettäis tällaista kovinkaan paljon ideoinnin lähteenä, vaan me tehdään se osa itse, et normaalisti sanoisin että se on tämä niin kuin suunnittelu-, testaus-, lanseerausosiot, joka ovat oleellisempia. AR (y)

Ei ainakaan lanseerausvaiheeseen, eikä ideointiin, kun sitä voi kysellä tietyllä tavalla --- Ei ne tajua, että ne tarvis tai tykkäis sellaisesta, ennen kun ne näkee sellaisen tai maistaa tai haistaa. Eli ei ainakaan ideoinnissa – se kuuluu mun mielestä meille tänne. Oikeestaan se olisi tuossa suunnittelun ja testausvaiheen puolivälissä – enemmän ehkä suunnittelussa, koska tavallaan siinä vaiheessa vielä kun mietitään tuotetta niin kuluttajille pystyttäisiin lähettämään todella erilaisia vaihtoehtoja. UT (y)

Tuotekehittäjät puolestaan näkivät suurimman hyödyn löytyvän menetelmälle sekä ideointivaiheesta että testausvaiheesta. Itse tekninen suunnitteluvaihe nähtiin ulkopuolisille osallistujille liian suurena teknisenä haasteena.

Mun mielestä ainakin tässä ideoiden esivalinnassa ja sitten tuossa testausvaiheessa. -- Kyllä mä kattoisin että se raaka suunnittelu on tuotekehittäjän tai niin kuin täällä henkilöiden asia. OI (y)

Ehkä tuo ideointi vois olla siinä mielessä osittain, tietysti jos ajattelee että tämän ideoinnin ja suunnittelun tekisi esityönä ja sitten jos varsinaisesti vähän semmoisen laajemman ideapaketin esittäisi kuluttajille tässä testausvaiheessa. Jos antaa liian laajan, niin siitä ei saa mitään selkeää vastausta RK (y)

Toisaalta tuotekehittäjä [RK] näki, että kuluttajat voisivat olla myös innovointiprosessin suunnitteluvaiheessa. Tällöin kuluttajilta voitaisiin saada myös erittäin radikaaleja ideoita, joita heiltä ei välttämättä muilla keinoin olisi mahdollista saada.

Se voi olla tuo suunnittelu. Se on ihana saada kaikkia tuollaisia hullujakin ideoita, mutta tekninen toteutus ei ole aina mahdollista. -- Mutta parempi antaa ideoiden lentää, ei ainakaan jätä mitään semmoista.. jostakin ihan hullustakin ideasta voi poikia jotain tosi hedelmällistäkin. RK (y)

Kuluttajatutkija [LS] sekä pakkauskehityspäällikkö [IV] kertoivat yksilöhaastatteluissa, että virtuaaliyhteisömenetelmää kannattaisi soveltaa ideointivaiheessa. He myös näkivät, että myös testausvaihe olisi luonteeltaan sellainen innovaatioprosessin aktiviteetti, johon osallistujia kannattaisi integroida.

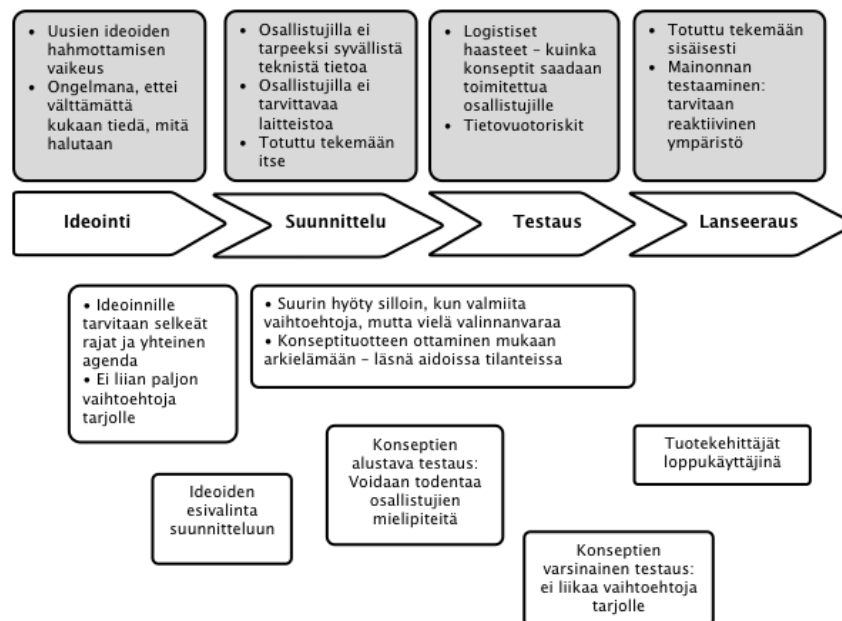
Niin kuin yleisellä tasolla tuo ideointi on sellainen asia jossa kannattais olla. Se tarvii sen yhteisen agendan – yhteisen syyn, niin on vaikea miettiä mikä se yhteinen syy on. Tai sitten me rajataan jo tietyllä lailla et nyt me ideoidaan tän tyyppisiä asioita. LS (y)

Isoin paino tulisi tänne ideointiin, jossa haettaisiin kuluttajan näkemyksiä tämän paneelitoiminnan kautta. Olisi se sitten tuote tai pakkaus tai ne yhdessä ja sieltä voisi saada semmoista lähtötietoa siitä, mitä lähdetään hakemaan. Oma pääoma pitäisi olla siinä suunnittelussa siten, että osaa hahmottaa sen ideoinnin tuotoksia. IV (y)

Ehkä sit nämä suunnittelu- ja testausvaihe ovat sellaisia vaiheita jossa se tuote on hyvä olla mukana siellä elämässä. Ja sen kehittämiseen liittyvät ajatukset – on hyvä että se kulkee siinä mukana arjessa että se on oikeesti niissä tilanteissa joissa sitä käytetään. LS (y)

Se testaus olisi mun mielestä hyvä siinä, että onko tyytyväinen siihen lopputulokseen ja se voisi tän tyyppisissä ratkaisuissa olla hyvä, että ne samat ihmiset jotka olivat ideoimassa olisivat myös testaamassa niitä tuotteita. IV (y)

Haastateltavien arvioihin virtuaaliyhteisömenetelmästä saattoi vaikuttaa menetelmästä saatujen kokemusten vähyys. Yksilöhaastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat päässeet tutustumaan virtuaaliyhteisömenetelmään ainoastaan pilottihankkeen puitteissa. Kokemusten kasvaessa virtuaaliyhteisöstä saatavat mielipiteet oletettavasti yhdenmukaistuvat. Kuvioon 18 on koottu haastateltavien mielipiteitä virtuaaliyhteisön integroimisesta innovaatioprosessiin.



Kuvio 18. Virtuaaliyhteisön rooli innovaatioprosessissa.

Kuvion 18 keskellä kulkee yrityksen innovaatioprosessi, joka on jakautunut nelivaiheisesti ideointiin, suunnitteluun, testaukseen sekä lanseeraukseen. Kuvion ylälaidan harmaisiin laatikoihin on merkitty esille tulleita haasteita liittyen kulloiseenkin menetelmän vaiheeseen. Kuvion alalaidassa olevat neliöt valkoisella pohjalla sisältävät puolestaan haastatteluista nousseita ehdotuksia osallistujien rooleista kyseisessä innovaatioprosessin vaiheessa.

Rohrbeckin ym. (2010) mukaan menestyksekkäissä innovaatiohankkeissa kuluttajia osallistetaan joko innovaatioprosessin sumeassa alkupäässä (ideoiden ja tuotekonseptin muodostaminen), loppupäässä (prototyyppien testaus ja testimarkkinointi) tai kautta koko innovaatioprosessin. Useat tutkijat (ks. Rohrbeck ym 2010; Fuller ym. 2006; Nambisan 2002) näkevät suurimmat virtuaalisen osallistamisen suurimmat haasteet juuri tuotteiden suunnitteluosiossa. Brockhoff (2003) puolestaan huomauttaa, että samat kuluttajat eivät välttämättä ota osaa tuotekehitysprosessin jokaiseen vaiheeseen johtuen kyvykkyyden puutteesta. Fullerin ym. (2006) mukaan kuluttajia voidaan osallistaa virtuaalisesti tuotekehitysprosessiin, kunhan otetaan huomioon osallistujien kyvyt ja innovaatioprosessin vaatimukset.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Pro Gradu -tutkielmani tutkimustehtävänä oli selvittää, kuinka virtuaalista markkinatutkimusyhteisöä voidaan hyödyntää yrityksen innovaatioprosessissa. Tutkimustehtävää tarkennettiin koskemaan virtuaalisesta markkinatutkimusyhteisöstä saatavia hyötyjä sekä haasteita. Kyseisten tutkimuskysymysten ohella tarkasteltiin sitä, kuinka virtuaalista markkinatutkimusyhteisöä tulisi jatkossa kehittää.

Virtuaaliyhteisömenetelmän yhdeksi suurimmista eduista nähtiin kuluttajan äänen esiintuomisen yrityksen sisälle. Kuuntelemalla kuluttajien ääntä yrityksen työntekijöiden on mahdollista hahmottaa aiempaa selkeämmin tuotteen rooli sekä tuotteiden autenttiset käyttötavat kuluttajien arjessa. Virtuaaliyhteisöllä todettiin olevan perinteiseen fokusryhmään verrattuna oleellisia etuja, jollaisia nähtiin olevan esimerkiksi spontaani sekä rikas keskustelutyö.

Mahdollisuutta osallistua virtuaaliyhteisöön paikasta tai ajasta riippumatta pidettiin myös suurena etuna. Tutkimuksen mukaan virtuaaliyhteisömenetelmän voidaan todeta olevan mukautuva, koska tarpeen vaatiessa tutkimussuunnitelmaa oli mahdollista muuttaa tutkimuksen aikana. Osallistujien helppo rekrytointi ja valinta virtuaaliyhteisöön oli joustavaa.

Suurimpia virtuaaliyhteisöön liittyviä haasteita olivat tutkimuksessa saadun tiedon yleistettävyyden laajempaan yhteyteen kuten myös virtuaaliyhteisömenetelmällä saatujen tulosten todennettavuus. Osa virtuaaliyhteisömenetelmän haasteista liittyi suoraan yhteisön osallistujiin. Tällaisia haasteita olivat tiettyjen kohderyhmien rekrytointi sekä virtuaaliyhteisöön osallistuvien kuluttajien rajoitteet innovointityössä. Kyseisten tekijöiden ohella myös yrityksen edustajien sitoutuneisuuden ja aktiivisuuden puute virtuaaliyhteisömenetelmää kohtaan nähtiin myös yhtenä menetelmän haasteista.

Virtuaaliyhteisön kehitysajatuksina puolestaan nähtiin yhtiön sisäinen virtuaaliyhteisö, virtuaaliyhteisön laajamittainen integrointi tuotekehitysprosessiin sekä kuluttajien osallistaminen täsmällisesti tuotekehityksen eri vaiheisiin.

Taulukkoon 10 on koottu yhteenvedona virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön hyödyt, haasteet ja kehitysajatuksukset.

Taulukko 10. Virtuaalisen markkinatutkimusyhteisön hyödyt, haasteet ja kehitysajatuksukset.

HYÖDYT	Kuluttajan äänen esiintuonti
	Heikkojen signaalien todentaminen
	Hyödyt verrattuna fokusryhmään
	Joustavuus ja notkeus
	Rekrytoinnin helppous
	Osallistujien hyödyntäminen innovoinnissa
HAASTEET	Tiedon yleistettävyyys
	Tulosten todennettavuus
	Tiettyjen kohderyhmien rekrytointi
	Osallistujien rajoitteet innovoinnissa
	Yrityksen sitoutuneisuus tutkimukseen
	Tietoturvariskit
KEHITYS	Sisäinen yhteisö
	Virtuaaliyhteisön integrointi tuotekehitysprosessiin
	Kuluttajien osallistaminen tuotekehityksen eri vaiheisiin

Tutkimuksen tulosten perusteella päädyn esittämään kahta vaihtoehtoa, joiden kautta virtuaaliyhteisömenetelmää voidaan viedä eteenpäin. Virtuaaliyhteisömenetelmää on mahdollista lähteä kehittämään yrityksessä joko pienimuotoisesti tai laajamittaisesti. Pienimuotoisessa kehitystyössä ehdottamani kehitysaiheet ovat lähinnä taktisia, jolloin virtuaaliyhteisön kehittäminen ei vaadi suuria muutoksia organisaation sisällä. Laajamittainen virtuaaliyhteisön kehittäminen puolestaan edellyttää uuden ajattelutavan viemistä yrityksen strategiaan sekä organisatoriseen ajattelutapaan. Kokonaisvaltaisessa kehitystyössä innovaatioyhteisö tulee nähdä yrityksen innovaatioprosessin kokonaisvaltaisena osana.

7.1 Pienimuotoinen virtuaalisen osallistamismenetelmän kehitystyö

Pienimuotoisessa virtuaaliyhteisön kehitystyössä kiinnitetään huomio osallistamismetodien sekä itse virtuaaliyhteisössä tapahtuvan innovointityön tehostamiseen. Virtuaaliyhteisömenetelmä mielletään näin ollen yksittäisenä työkaluna, joka toimii irrallaan yrityksen innovointiprosesseista. Yritys toimii tällöin enemmän kuluttajien ideoiden kuuntelijana kuin tarjoaa kuluttajille aktiivista kanssakehittäjän roolia. Kuuntelijan roolissa yrityksen ei tarvitse avata kovinkaan paljon innovaatioitaan virtuaaliyhteisölle, vaan voi ennemminkin poimia potentiaaliset ideat virtuaaliyhteisöstä.

Ulkopuoliset kehityskumppanit

Yritys voi halutessaan ulkoistaa ainakin osittain virtuaaliyhteisön kehittämisen ulkopuoliselle taholle. Tällöin ulkopuolinen kumppani voi joko kehittää olemassa olevaa virtuaaliyhteisöä tai tarjota omaa virtuaaliyhteisömenetelmää tilaajayrityksen käyttöön. Ulkoistaessaan virtuaaliyhteisömenetelmän toimintoja ulkopuolisille tahoille tilaajayrityksen tulee kuitenkin huomioida, että tarvittava määrä tietotaitoa jää yrityksen sisällä. Toisaalta myös virtuaaliyhteisön täysipainoinen kehittäminen yrityksen sisällä vaatii suhteellisen paljon resursseja sekä kysyy teknistä osaamista.

Kevyempiä osallistamismenetelmiä

Yritys voi harkita myös kevyempien osallistamismenetelmien soveltamista. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi erilaisten yhteisöalustojen, kuten Facebookin kaltaisten yhteisöpalvelujen hyödyntäminen. Kyseisissä yhteisöalustoissa on olemassa oleva teknologia, helppo käytettävyyttä sekä ne sisältävät lukemattoman määrän mikroyhteisöjä, joiden kautta rekrytointi osallistamishankkeeseen käy helposti. Tällaiset yhteisöalustat eivät välttämättä tarjoa samanlaisia teknisiä mahdollisuuksia kuin varta vasten virtuaaliyhteisömenetelmän tarpeisiin luodut alustat. Ne toisaalta saattaisivat soveltua hyvin sumean alkupään kartoitukseen, jossa nopeasti ja vähin resurssein voidaan saada aikaan alustava kuva tutkittavasta asiasta.

Uusia osallistamismenetelmiä

Pienimuotoinen kehitystyö sisältää myös teknologisesti uusien osallistamismenetelmien kartoittamisen ja testaamisen. Tällaisia ovat esimerkiksi webkameroiden ja mobiilipäätelaitteiden hyödyntämisen markkinatutkimustyössä (Schillewaert ym. 2009). Kommunikaation tapahtuessa liikkuvan kuvan kautta webkameroilla voidaan osallistujien dialogin ohella tulkita ei-sanallisia viestejä. Ei-sanalliset viestit jäävät ainoastaan tekstipohjaisessa kommunikaatiossa kokonaan vailla tulkintaa.

Mobiilipäätelaitteiden hyödyntäminen

Mobiilipäätelaitteilla voidaan puolestaan tavoittaa kuluttaja tilanteissa, joissa kuluttajaa on ollut aiempien menetelmien kautta vaikeaa tai mahdotonta tavoittaa. Yksi tällaisista tilanteista on ollut kaupassa tapahtuvat ostopäätökset ja niihin johtavat tilanteet. Älypuhelimien avulla osallistuja voisi kuvata ja perustella reaaliaikaisesti ne valintatilanteet, joita hän kaupassa kohtaa.

7.2 Laajamittainen virtuaalisen osallistamismenetelmän kehitystyö

Laajamittaisen kehitystyön tarkoituksena on ulottaa virtuaalinen osallistamismenetelmä läpi koko innovaatioprosessin. Ajattelutavan tulee näin ollen olla strateginen, jolloin tekeminen tulee ottaa huomioon kaikissa merkittävissä toimenpiteissä, jotka koskevat yrityksen innovaatioprosessia.

Yrityskulttuurin muokkaaminen avointa innovointia sallivaksi

Oleellista strategisessa muutoksessa on yrityskulttuurin muovaaminen sellaiseksi, joka sallii ulkopuolisten osallistujien kanssa tapahtuvan yhteisinnovoinnin. Bartlin ym. (2010) mukaan ulkopuoliset innovaatiot salliva yrityskulttuuri on ratkaisevassa asemassa, jos yrityksen tahdotaan juurruttaa virtuaalista osallistamismenetelmää.

Tiekartan hyödyntäminen

Bartlin ym. (2010) suosittavat, että yrityksessä piirrettäisiin yhteisinnovointitoimista tiekartta, johon liitettäisiin kaikki yksittäiset osallistamistoimet. Tiekartan tarkoituksena on kerätä yksittäisistä osallistamistoimista saadut tulokset ja kokemukset yhteen pyrittäessä luomaan jatkuvaa osallistamisprosessia, jossa ulkopuoliset osallistajat olisivat läsnä innovaatioprosessin jokaisessa vaiheessa.

Siirtyminen kuluttajien kuuntelusta osallistuvaan suunnitteluun

Empiirisen tutkimukseen liittyneessä kuluttajien virtuaalisessa osallishankkeessa tilaajayritys oli lähinnä passiivisena osapuolena. Yritys voisi siirtyä aktiiviseksi osapuoleksi, jolloin virtuaalisesta osallistamismenetelmästä olisi mahdollista saada täysi hyöty innovaatioprosessiin. Kyseinen siirtyminen edellyttäisi myös siirtymistä kuluttajien kuuntelusta osallistuvaan suunnitteluun, jossa yrityksen edustajat näkisivät virtuaaliyhteisön kuluttajat tasavertaisina tuotekehityksen osapuolina.

Osallistuvassa suunnittelussa kuluttajilla ei välttämättä ole samanlaista teknistä osaamista kuin tuotekehittäjillä, mutta he voivat kompensoida tätä puutetta syvällä käytännön tuotetietämyksellä sekä tuoreilla ideoilla. Kujala (2003) näkee osapuolten tasavertaisen osallistumisen ratkaisevan tärkeänä seikkana, jos osallistuvasta suunnittelusta halutaan tehdä toimiva menetelmä yrityksen innovaatioprosessiin.

Tilannekohtainen innovointitila

Ulkopuolisten osallistujien rooli olisi mahdollista vaihdella riippuen innovaatioprosessin vaiheesta. Näin ollen ulkopuolisille osallistujille annettaisiin tilaa innovoida sen mukaan, mikä innovaatioprosessin vaihe olisi menossa. Esimerkiksi innovointitila voisi olla suhteellisen suuri innovaatioprosessin sumeassa alkupäässä tilan kaventuessa siirryttäessä tekniseen tuotekehitysvaiheeseen. Tuotekehitysvaiheessa osallistujille voitaisiin osoittaa tiettyjä tehtäviä tai ongelmia, joita he pystyisivät tietämyksensä ja taitojensa rajoissa täyttämään sekä ratkaisemaan. Konseptitestaus vaiheessa osallistujille annettava tila voisi taas olla laajempi.

Innovointitilan sopeuttaminen kulloiseenkin prosessin vaiheeseen mahdollistaisi kuluttajien osallistamisen koko innovaatioprosessin ajaksi alkaen ideasta päätyen valmiiseen tuotteeseen. Kuluttajilla säilyisi täten motivaatio tuottaa laadukkaita ideoita yritykselle nähdessään, että heidän ehdottamillaan ideoilla todella on vaikutusta yrityksen innovaatioprosessissa. Yrityksen ei tarvitsisi luonnollisestikaan hyväksyä kuluttajien ehdottamia ideoita sellaisenaan. Yrityksessä kuluttajien ideat arvioitaisiin, muokattaisiin, kehitettäisiin, jonka jälkeen ne annettaisiin takaisin kommenttien kera osallistujille. Osallistujat jatkaisivat tästä muokattujen ideoiden työstämistä. Bartl ym. (2010) kuvaavat tällaista osallistujien ja yrityksen välistä dialogia pingispallopeliksi, jossa osapuolet vaihtavat ajatuksia innovaatioprosessin aikana.

Yhteisen oppimisen doktriini

Greer ja Lei (2011) sekä Nambisan (2002) pitävät virtuaalisen osallistamisprosessin oleellisena etuna yhteistä oppimista yhteisestä innovoinnista. Osapuolten oppiessa toisiltaan yhtä enemmän he voivat kehittää suhdettaan asettamalla tulevalle yhteistyölle yhä mittavampia tavoitteita. Yhtälailla vahvojen suhteiden myötä yrityksen työntekijöiden sekä virtuaaliyhteisön kuluttajien suhteet vahvistuvat vähentäen yhteistyössä ilmeneviä ongelmia. (Greer ja Lei 2011.)

Työkaluja osallistujille

Eräs vaihtoehto tehostaa kuluttajien osallistamista virtuaaliyhteisöön on tarjota heille työkaluja, joiden avulla he voivat aktiivisesti osallistua tuotekehitystyöhön. Osallistujille annettavia työkaluja on tutkittu esimerkiksi autoihin (Füller ym. 2006), sanomalehtiin (Franz ja Wolkinger 2003) sekä tietokonepeleihin (Jeppesen 2005) liittyvässä tuotekehityksessä. Tietojeni mukaan ainoastaan von Hippel (2001a) on tutkinut elintarviketeollisuuden piirissä osallistujille annettavia työkaluja. Tämä tutkimus liittyi suurtalousalan ruoanvalmistustuotteisiin.

Empiirisessä tutkimuksessa tuli ilmi, että haastateltavat pitivät elintarvikkeita teknisestä näkökulmasta katsottuna sellaisina, että ulkopuolisten osallistujien olisi hankala ottaa varsinaiseen tekniseen tuotekehitykseen osaa. Tätä mieltä olivat etenkin yksilöhaastattelujen tuotekehittäjät. Kuitenkin kuluttajatutkija [LS] ilmaisi mielenkiinnon osallistaa kunnianhimoisia ruoanlaittajia tuotekehitykseen. Osallistujille annettavien työkalujen kokeileminen saattaisikin toimia parhaiten ruoanvalmistustuotteiden parissa. Aktiiviset kuluttajat voisivat osallistua tekniseen tuotekehitykseen erilaisten resepti- ja ainesosaeditorien avulla. Editorit toimisivat työkaluina myös teknisessä tuotekehityksessä.

Rekrytointimenetelmien kehittäminen

Laajamittaiseen virtuaalisen osallistamisen kehittämiseen kuuluu myös rekrytointimenetelmien kehittäminen. Tehostuneet rekrytointimenetelmät edesauttavat oikeanlaisten osallistujien saamisen virtuaaliyhteisöön, helpottavat entistä terävämpien tuoteinnovaatioiden syntymistä sekä nopeuttavat osaltaan koko innovaatioprosessia, koska todelliset tuoteideat syntyvät oikeanlaisten osallistujien kesken muita nopeammin.

Potentiaalisten osallistujien innovoinnin kyvykkyyttä olisi mahdollista mitata esimerkiksi erilaisin kevyesti toteutettavin psykologisin testein. Testeissä voitaisiin mitata esimerkiksi osallistujien kyvykkyyttä luoda uusia ideoita, heidän sitoutuneisuutta sekä kiinnostusta osallistua virtuaaliyhteisöhankkeisiin. Psykologiset testit antaisivat näin ollen tukea päätöksentekoon soveliaita osallistujia valittaessa.

7.3 Virtuaaliyhteisömenetelmä tutkimuksen kohteena

Koskisen ym. (2005, 255) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin sekä reliabiliteetin arviointi on haasteellista, koska sillä on selvä merkitys lähinnä kokeellisessa tutkimuksessa, jossa virhepäätelmiä pyritään ehkäisemään jo ennakolta koesuunnittelun avulla. Tutkimukseeni liittynyt osallistamishanke oli luonteeltaan pilottiprojekti, eikä hankkeen osapuolilla ollut aiempaa kokemusta menetelmästä. Koskisen ym. (2005, 255) ohella myös Hirsjärvi ym. (2009, 232) korostavat, että tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi laadullisessa tutkimuksessa on epäselvää, mutta tästä huolimatta tutkimusta tulisi pystyä arvioimaan. Tukijat (idib) tähdentävät, että tarkka ja täsmällinen selostus tutkimuksen kulusta kohentaa tutkimuksen luotettavuutta.

Olen pyrkinyt selostamaan tekemäni tapaustutkimuksen mahdollisimman kattavalla tavalla. Tarkoitukseni on ollut tällä tavoin tarjota tutkimuksen lukijalle mahdollisimman totuudenmukainen kuva niistä toimenpiteistä, joiden kautta tutkimus on johtanut raportoimiini lopputuloksiin. Kattavan tutkimuksen erittelyn ansiosta tutkimus on toistettavissa. Yhtenä esimerkkinä tutkimuksen toistettavuudesta voi pitää pilottihanketta seurannut virtuaaliyhteisömenetelmän hyödyntäminen, jossa virtuaaliyhteisömenetelmää hyödynnettiin samalla tavoin, kuin pilottihankkeessa. Tämä osaltaan tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa.

Tarkastelin tässä tutkimuksessa virtuaaliyhteisöä menetelmän lähtökohdista. Näin ollen tutkimuksessa ei tutkittu sitä, miten ja millaista tietoa virtuaaliyhteisö tuottaa ja kuinka virtuaaliyhteisössä tuotettu tieto siirtyy tutkijayrityksen sisällä. Tiedon olemukseen keskittyvä tutkimus olisikin sopiva jatkotutkimusaihe tutkimukselleni. Toinen oleellinen tutkimusaihe liittyy virtuaaliyhteisömenetelmän hyödyntämiseen innovaatioprosessin jokaisessa vaiheessa. Tällöin tutkimuksen tulisi olla pitkittäistutkimus, koska tuotekehitysprosessin kestoja etukäteen on hankalaa arvioida.

Tutkimuksellani on annettavaa erityisesti kotimaiselle virtuaaliyhteisötutkimukselle, koska virtuaaliyhteisömenetelmää ei olla Suomessa paljonkaan tutkittu. Tutkimukseni antaa hyvän viitekehyksen kuluttajien osallistamisen hyödyistä ja haasteista sekä tarjoaa kehitysideoita, joita voidaan tulevaisuudessa virtuaaliyhteisöissä soveltaa.

Lähdeluettelo

- Alam, I., 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35(4), pp.468-480.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.
- Apilo, T., 2010. *A model for corporate renewal*. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I., 2007. *Johda innovaatioita*, Talentum.
- Apilo, T. & Taskinen, T., 2006. *Innovaatioiden johtaminen*. VTT tiedotteita 2330. Espoo.
- Bartl, M., Jawecki, G. & Wiegandt, P., 2010. Co-Creation in New Product Development: Conceptual Framework and Application in the Automotive Industry. In Conference Proceedings R&D Management Conference-Information, Imagination and Intelligence, Manchester.
- Bartl, M., Hüek, S., Ruppert, S. 2009 Netnography research - Community insights in the Cosmetic industry. *Conference Proceedings ESOMAR Consumer Insights 2009*.
- Bilgram, V., Brem, A. & Voigt, K., 2008. User-Centric Innovations in New Product Development - Systematic Identification of Lead Users Harnessing Interactive and Collaborative Online-Tools. *International Journal of Innovation Management*, 12(03), p.419.
- Brockhoff, K., 2003. Customers' perspectives of involvement in new product development. *International Journal of Technology Management*, 26(5), 464–481.
- Bogers, M., Afuah, A. & Bastian, B., 2010. Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 36(4), pp.857–875.
- Chan, T.Y. & Lee, J.F., 2004. A comparative study of online user communities involvement in product innovation and development. In *13th International Conference on Management of Technology IAMOT, Washington DC, April*. pp. 4–7.
- Chesbrough, H.W., 2003. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business Press.
- Cooper, R.G. (1993) *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch*, 2nd ed. Reading, MA.
- Cooper, R. & Edgett, S., 2008. Ideation for product innovation: What are the best methods? *PDMA Visions Magazine*, 1, p.12–17.

Cooper, R.G., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J., 2002. Optimizing the Stage-Gate Process: What Best-practice Companies DoI. *Research-Technology Management*, 45(5), p.21–27.

Greer, C.R. & Lei, D. 2011 (forthcoming). Collaborative Innovation with Customers: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*.

Dahan, E. & Hauser, J.R., 2002. The Virtual customer. *The Journal of product innovation management*, 19(5), 332.

de Valck, K., van Bruggen, G.H. & Wierenga, B., 2009. Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), pp.185-203.

Duke, C.R., 1994. Understanding customer abilities in product concept tests. *The Journal of Product and Brand Management*, 3(1), 48.

Ebner, W., Bretschneider, U., Leimeister, M. Krcmar, H., 2008. Virtual Communities for Innovations: Users? Requirements for the Development of an Academic SAP User Group. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*. Waikoloa, Big Island, Hawaii.

Ebrahim, N.A., Ahmed, S. & Taha, Z. 2009. Virtual Teams for New Product Development: An Innovative Experience for R&D Engineers. *European Journal of Educational Studies* 1(3).

Ernst, H., 2007. Management der Neuproduktentwicklung. In *Handbuch Produktmanagement*. Albers, S. & Herrmann, A. (Eds.) Wiesbaden: Gabler, p. 421–444.

Ernst, H., 2004. Virtual customer integration–Maximizing the impact of customer integration on new product performance. In *Cross-functional innovation management. Perspectives from different disciplines*. Edit: Albers, S. Wiesbaden: Gabler, p. 191–208.

Eskola, J. & Suoranta, J., 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen, kolmas painos*, Tampere: Vastapaino.

Ferneley, E., Heinze, A. & Child, P., 2009a. Research 2.0: Encouraging Engagement Online market Research Communities. In *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2009*. p. 27.

Ferneley, E., Heinze, A. & Child, P., 2009b. Research 2.0: Improving Participation in Online Research Communities. In *Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems ECIS 2009*.

Fichter, K., 2009. Innovation communities: The role of networks of promoters in Open Innovation. *R&D Management*, 39(4), 357-371.

Franke, N. & Piller, F., 2004. Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market. *Journal of Product Innovation Management*, 21(6), 401-415.

Franz, R. & Wolkingner, T., 2003. Customer Integration with Virtual Communities - Case study: The online community of the largest regional newspaper in Austria. In *Hawaii International Conference on System Sciences*. Los Alamitos, CA, USA: IEEE Computer Society, p. 214c.

Füller, J., Faullant, R. & Matzler, K., 2010. Triggers for virtual customer integration in the development of medical equipment -- From a manufacturer and a user's perspective. *Industrial Marketing Management*, 39(8), pp.1376-1383.

Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. 2009. Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), pp.71-102.

Füller, J., Matzler, K. & Hoppe, M., 2008. Brand community members as a source of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), p.608-619.

Füller, J. 2007. "What motivates creative consumers to participate in virtual new product development? ." *American Marketing Association 2007 (Summer)*: 111-121.

Füller, J., Bartl, M., Ernst, H., Mühlbacher, H. 2006. "Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development." *Electronic Commerce Research* 6, no. 1.

Füller, J., Bartl, M., Ernst, H., Mühlbacher, H. 2004. Community based innovation: a method to utilize the innovative potential of online communities. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on*. p. 10-pp.

Füller, J. & Hiennerth, C. 2004. Online Consumer Groups as Co-Innovators. *European Business Forum*. Autumn (19), pp.54-57.

Garcia, R. & Calantone, R., 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.

Gassmann, O., 2006. Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36(3), pp.223-228.

Griffin, A. & Hauser, J.R., 1993. The Voice of the Customer. *Marketing science*, 12(1), p.1-27.

- Hauser, J.R. & Clausing, D., 1988. The House of Quality. *Harvard business review*, 66(3), p.63–73.
- Hautamäki, A., 2008. *Kestävä innovointi - innovointipolitiikka uusien haasteiden edessä*. Sitran raportteja 76. Sitra. Helsinki.
- Heiskanen, E., Hyvönen, K. ja Repo, P. 2007. Käyttäjät tuotekehittäjinä. *Teknologiakatsaus* 216/2007. Helsinki: Tekes.
- Herstatt, C. & Verworn, B., 2004. The Fuzzy Front End of Innovation. *Bringing Technology and Innovation into the Boardroom*, Houndmills and New York: Palgrave MacMillan, 347–373.
- Herzog, P., 2011. *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies* 2nd ed., Gabler Verlag.
- Hintikka, K.A. 2008a. Web 2.0 and the collective intelligence. In *Proceedings of the 12th International conference on entertainment and media in the ubiquitous era*. MindTrek '08. New York, NY, USA: ACM, p. 163–166.
- Hintikka, K.A. 2008b. *Johdatus osallistumistalouteen - internetin uusia taloudellisiatoimintaympäristöjä*. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 19. uudistettu painos. Tammi. Keuruu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2001. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Yliopistopaino.
- Holmström, H., 2004. *Community-based customer involvement for improving packaged software development*. Väitöskirja. Göteborg: Göteborg University.
- Hyvönen, K., Heiskanen, E. & Repo, P., Kuluttajat tuotekehittäjinä: haasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Minna, Lammi; Raija, Järvinen & Johanna Leskinen (toim.) *Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla?* Teoksessa *Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Hyysalo, S. 2009a. Käyttäjä tuotekehityksessä. *Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B* 97. Helsinki
- Hyysalo, S., 2009b. User innovation and everyday practices: micro-innovation in sports industry development. *R&D Management*, 39(3), 247-258.
- Jaworski, B. & Kohli, A.K., 2006. Co-creating the Voice of the Customer. The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions, pp.109–117. Teoksessa Lusch R. & Vargo S. (toim.) *The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate and directions*. M.E. Sharpe Armonk, New York.

Jeppesen, L.B., 2005. User Toolkits for Innovation: Consumers Support Each Other. *Journal of Product Innovation Management*, 22(4), 347-362.

Katz, G.M., 2004. The Voice of the Customer. In *The PDMA Toolbook 2 for New Product Development*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kaulio, M.A., 1998. Customer consumer and user involvement in product development - A framework and a review of selected method. *Total Quality Management*, 9(1).

Kim, Joong Hyun., Kang, Shin Hyung & Bae, Zong-Tae, 2008. Promoting the early-adopter feedback process using a firm-initiated online community. In *Management of Engineering & Technology*, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference on. Management of Engineering & Technology, 2008. PICMET 2008. pp. 1273-1278.

Kim, J. & Wilemon, D., 2002. Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R&D Management*, 32(4), 269-279.

Koen, P. A., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D. Amoe, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A. and Wagner, K. 2001. New Concept Development Model: Providing Clarity and a Common Language to the Fuzzy Front End. *Research Technology Management Vol 44*, nro 2, March-April, s. 46-55.

Koivuniemi, J., 2008. Managing the Front End of Innovation in a Networked Company Environment-Combining Strategy, Processes and Systems of Innovation. Lappeenranta University of Technology.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino. Tampere.

Kotro, T., 2007. User Orientation Through Experience: A Study of Hobbyist Knowing in Product Development. *Human Technology*, 3(2).

Kozinets, R.V., 2002. The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.

Kujala, S., 2003. User involvement: A Review of the benefits and challenges. *Behaviour information technology*, 22(1), 1.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L., 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(1), pp.3-12.

Lagrosen, S., 2005. Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), pp.424-436.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L., 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. *Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M.(toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.* pp. 21-43.

Lengnick-Hall, C.A., 1996. Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. *The Academy of Management Review*, 21(3), p.791.

Leonard, D., 2007. Market Research in Product Development. In Knowledge creation and management new challenges for managers. Oxford University Press USA, pp. 146-155.

Lüthje, C. & Herstatt, C., 2004. The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, 34(5), 553–568.

Magnusson, P.R. 2009. Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 578-593.

McAlexander, J.H., Schouten, J.W. & Koenig, H.F., 2002. Building brand community. *The Journal of Marketing*, 66(1), p.38–54.

Moisander, J., Valtonen, A. & Hirsto, H., 2009. Personal interviews in cultural consumer research – post-structuralist challenges. *Consumption Markets & Culture*, 12(4), p.329.

Morgan, D.L., 1988. Focus groups as qualitative research, Sage Publications. Thousand Oaks, CA.

Nambisan, S., 2009. Virtual Customer Environments: IT-Enabled Customer Co-innovation and Value Co-creation. In Information Technology and Product Development. Springer.

Nambisan, S., 2009. Platforms for Collaboration. *Stanford Social Innovation Review*, Stanford Graduate School of Business, Summer 2009. Luettu 4.2.2011. Saatavilla osoitteesta: http://www.ssireview.org/images/articles/2009SU_Feature_Nambisan.pdf.

Nambisan, S., 2002. Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *The Academy of Management Review*, 27(3), p.392.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. The knowledge-creating company. New York, 1, p. 995.

Nobelius, D. & Trygg, L., 2002. Stop chasing the Front End process - management of the early phases in product development projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 331-340.

Ogawa, S. & Piller, F., 2006. Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 65.

Ogawa, S., 1998. Does sticky information affect the locus of innovation? Evidence from the Japanese convenience-store industry. *Research Policy*, 26(7-8), p.777–790.

OECD. Innovation: the OECD Definition. [WWW-dokumentti].

http://www.oecd.org/document/10/0,3343,en_2649_33723_40898954_1_1_1_1,00.html

(Luettu 31.1.2011)

Piller, F.T., Ihl, C. & Vossen, A., 2010. A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process. SSRN eLibrary. Saatavilla:

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1732127 [Vierailtu 23.12.2011].

Piller, F. & Ihl, C., 2009. Open Innovation with Customers. Foundations, Competences and International Trends. Trend Study within the BMBF Project "International Monitoring". RWTH Aachen University: Aachen.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V., 2004a. The future of competition: co-creating unique value with customers, Boston, MA: Harvard Business Press.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V., 2004b. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), p.5.

Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.

Poskela, J., 2009. *Management Control in the Front End of Innovation*. Väitöskirja. Helsinki University of Technology.

Poynter, R., 2010. *The Handbook of Online and Social Media Research: Tools and Techniques for Market Researchers*, John Wiley and Sons.

Prandelli, E., Sawhney, M. & Verona, G., 2008. *Collaboration With Customers To Innovate: Conceiving and Marketing Products in the Networking Age*, Edward Elgar Publishing.

Preece, J., 2000. *Online communities: Designing usability, supporting sociability*, John Wiley Chichester, UK.

Preece, J. & Maloney-Krichmar, D., 2005. Online communities: Design, theory, and practice. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4).

Rathi, D. & Given, L.M., 2010. Research 2.0: A Framework for Qualitative and Quantitative Research in Web 2.0 Environments. Hawaii International Conference on System Sciences, 1-10.

Riquelme, H., 2001. Do consumers know what they want? *The Journal of Consumer Marketing*, 18(5), 437.

Rogers, E.M., 2003. *Diffusion of innovations* 5th ed., New York, NY: The Free Press.

Rohrbeck, R., Steinhoff, F. & Perder, F., 2010. Sourcing innovation from your customer: how multinational enterprises use Web platforms for virtual customer integration. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(2), 117.

Rohrbeck, R., Steinhoff, F. & Perder, F. 2008. Virtual Customer Integration in the Innovation Process: Evaluation of the Web Platforms of Multinational Enterprises (MNE). PICMET 2008 Proceedings, 27-31 July, Cape Town, South Africa.

Reinertsen, D.G., 1999. Taking the fuzziness out of the fuzzy front end. *Research-Technology Management*, 42(6), 25–31.

Rogers, E.M., 2003. *Diffusion of innovations* 5th ed., New York, NY: The Free Press.

Sanastokeskus TSK, 2010. Sosiaalisen median sanasto. Helsinki.

Sawhney, M., Verona, G. & Prandelli, E., 2005. Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19(4), pp.4–17.

Sawhney, M. & Prandelli, E., 2000. Communities of Creation: Managing distributed innovation in turbulent markets. *California Management Review*, 42(4), 24–54.

Schillewaert, N., De Ruyck, T. & Verhaeghe, A., 2009. Connected Research: How Market Research Can Get the Most Out Of Semantic Web Waves. *International Journal of Market Research*, 51(1), 11–27.

Sensiper, S. & Leonard, D., The Role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), pp.112-132.

de Souza, C.S. & Preece, J., 2004. A framework for analyzing and understanding online communities. *Interacting with Computers*, 16(3), 579–610.

Stafford, T.F. & Gonier, D., 2007. The Online research "bubble". *Communications of the ACM*, 50(9), p.109.

Stewart, D.W., Shamdasani, P.N. & Rook, D.W. 2007. *Focus groups: Theory and practice*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.

Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A., 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. *Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja*, 19.

Toubia, O., 2010. New Product Development. In *The Handbook of Technology Management: Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management* (edit. Bidgoli, H.). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Tuunanen, T., 2005. Requirements elicitation for wide audience end-users. Doctoral thesis. Helsinki School of Economics.

Urban, G.L. & Hauser, J.R., 1993. *Design and Marketing Of New Products*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- de Valck, K., van Bruggen, G.H. & Wierenga, B., 2009. Virtual communities: A Marketing Perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), pp.185-203.
- Valtonen, A., 2005. Ryhmäkeskustelut - millainen metodi. Teoksessa: Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005) (toim). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino Oy, pp.242–263.
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W. & Gassmann, O., 2010. Broadening the scope of Open Innovation: Introduction to the special issue. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT*, 52(3/4), p.221–235.
- Viitamäki, S., 2008. *The FLIRT Model of Crowdsourcing - Planning and Executing Collective Customer Collaboration*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- von Hippel, E., 2005. *Democratizing innovation*, the MIT Press.
- von Hippel, E., 2002. Shifting Innovation to Users via Toolkits. *Management science* 48(7), 821-833.
- von Hippel, E., 2001a. User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247–257.
- von Hippel, E., 2001b Learning from open-source software. *MIT Sloan management review*, 42(4), 82–86.
- von Hippel, E. & Urban, G., 1998. Economics of product development by users: The impact of "sticky" local information. *Management Science*, 44(5), 629.
- von Hippel, E., 1986. Lead users: A source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791–805.
- von Hippel, E., 1977. A customer-active paradigm for industrial product idea generation. *Research Policy*, 7(3), 240-266.
- Vuorela, S. (2005) *Haastattelumenetelmät*. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) *Käytettävyydestutkimuksen menetelmät*, 37-52. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.
- Yin, R.K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol 5. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, Inc.
- Zhang, Q. & Doll, W.J., 2001. The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 95–112.

LIITTEET

Liite 1: Virtuaaliyhteisössä käydyt keskustelut teemoittain

1. keskusteluteema: Välipalasyöminen.

Ensimmäisessä keskusteluteemassa osallistujat keskustelivat välipalasyömisestä kaiken kaikkiaan. Käsiteltyjä osa-alueita olivat muun muassa miksi ja millaisia välipaloja syödään, missä tilanteissa välipaloja käytetään, millaisia arjen ongelmia välipalojen valintaan liittyy sekä millainen olisi keskustelijoiden mielestä ihanteellinen välipala.

2. keskusteluteema: Tutkittavan välipalan käyttötilanteet ja -tottumukset.

Toinen keskusteluteema liittyi tutkittavana olleen välipalan käyttöön ja siihen liittyviin kulutustottumuksiin.

3. keskusteluteema: Tutkittavaan välipalaan liittyvät mielikuvat.

Kolmannessa keskusteluteemassa käsiteltiin tutkimuksen kohteena olleeseen välipalaan liittyviä mielikuvia sekä arvioitiin menneitä välipalan markkinointikampanjoita.

4. keskusteluteema: Tutkittavan välipalan uudet maut ja makuteemat.

Neljännessä keskusteluteemassa osallistujat saivat keksiä välipalalle uusia makuideoita ja kommentoivat moderaattorin esittämiä ehdotuksia.

5. Viides keskusteluteema: Tutkittavan välipalan pakkauskehitysideat.

Viides keskusteluteema liittyi välipalan uusiin pakkauskehitysmahdollisuuksiin.

Liite 2: Teemahaastattelurunko, yksilöhaastattelut

Pohjustuskysymykset

- Kauanko olet ollut yrityksessä töissä?
- Kuinka monta vuotta olet ollut työtehtävissä, jotka jollain tavoin ovat liittyneet tuotekehitykseen?
- Miten nykyinen toimenkuvasi liittyy tuotekehitykseen?

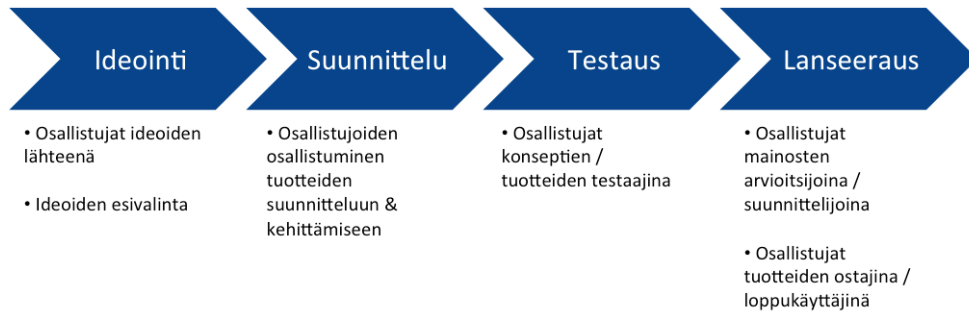
Tekstistä nousevat ideat

- Millaisilta virtuaalisessa yhteisössä käydyt keskustelut vaikuttivat?
- Löytyikö materiaalista aivan uusia ideoita?
- Vahvistiko materiaali joitain olemassa olevia käsityksiäsi tai olivatko keskustelut jotenkin ristiriidassa aiemman käsityksesi kanssa? Miten/millä tavoin?
- Pystytkö hyödyntämään ideoita omassa toimenkuvassasi?
 - Millä tavoin?
 - Millaista ymmärrystä ne antavat?
- Millaiset kysymykset jäivät ilman vastausta / millaiset kysymykset jäivät puutteelliseksi?
- Vastattiinko keskusteluissa ennakolta esitettyihin kysymyksiin?
 - Miten hyvin ennakolta esitettyihin kysymyksiin saatiin vastauksia?
- Mikä oli työsi kannalta tämän projektin keskeisin hyöty?

Virtuaaliyhteisön hyödyntäminen tuotekehityksessä

- Millaisia etuja näet virtuaalisessa markkinatutkimusyhteisön hyödyntämisessä tuotekehityksen työkaluna?
 - Entä millaisia haasteita?
- Missä tuotekehityksen kohdassa yhteisöstä olisi eniten apua? Millä tavoin ja miksi?
 - (Esitetään liitteen kaksi tuotekehityskaavio)
- Miten virtuaalista markkinatutkimusyhteisöä tulisi kehittää?
 - Millaisesta yhteisön tuottamasta tiedosta olisi sinulle eniten hyötyä?
- Millaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia kyseisellä työkalulla näet olevan?
- Miten koit oman osallistumisesi tutkimuskokonaisuuteen ja miten haluaisit jatkossa osallistua vastaavaan tutkimukseen?

Liite 3: Yksilöhaastattelussa käytetty virikekuva



Liite 4: Yksilöhaastatteluun osallistuneet henkilöt

LS: Kuluttajatutkija, nainen.

Ollut töissä yrityksessä neljä vuotta. Tehnyt töitä yrityksessä aiemmin markkinointiin liittyvissä tehtävissä. Ollut koko yhtiössä tapahtuneen työuransa aikana tekemisissä tuotekehitysprosessin kanssa. Keskittynyt omassa työssään kuluttajien arjen havainnointiin.

Esiluettava materiaali: 1. teema (välipalasyöminen); 3. teema (mielikuvat).

UT: Välipalatuotteiden tuotepäällikkö, mies.

Työskennellyt yrityksessä vajaan kolmen vuoden ajan. Ennen nykyistä toimenkuvaa toiminut kohdeyrityksen vientiorganisaatiossa.

Esiluettava materiaali: 3. teema (mielikuvat); 4. teema (välipalan uudet maut).

AR: Välipalatuotteiden tuoteryhmäpäällikkö, nainen.

Ollut töissä yrityksessä noin kymmenen vuotta markkinoinnin eri tehtävissä, joissa työtehtävät ovat liittyneet tuotekehitykseen tai kuluttajatutkimukseen.

Esiluettava materiaali: 2. teema (välipalan käyttötilanteet); 4. teema (välipalan uudet maut).

OI: Tuotekehittäjä, nainen.

Neljän kuukautta yrityksen palveluksessa, sitä aiemmin kilpailijalla seitsemän vuotta ja kohdeyrityksen palveluksessa muissa tehtävissä. Yli kymmenen vuoden kokemus tuotekehityksestä.

Esiluettava materiaali: 4. teema (välipalan uudet maut); 5. teema (välipalan pakkauskehitysideat).

RK: Tuotekehittäjä, nainen.

Vajaan kymmenen vuoden työkokemus yrityksessä, josta 1,5 vuotta tuotekehittäjänä, jota ennen tehnyt aistittavan laadun laboratoriotutkimusta.

Esiluettava materiaali: 4. teema (välipalan uudet maut); 5. teema (välipalan pakkauskehitysideat).

IV: Pakkauskehityspäällikkö, mies.

Vastannut yrityksen pakkauskehityksestä viiden vuoden verran. Työskennellyt yrityksessä yhtäjaksoisesti vuodesta 1998, jota ennen ollut opiskelujen ohessa töissä vuodesta 1991 alkaen.

Esiluettava materiaali: 5. teema (pakkauskehitysideat).

Liite 5: Ryhmäkeskusteluun osallistuneet henkilöt

LS: Kuluttajatutkija, nainen.
Osallistui yksilöhaastatteluun.

SE: Kuluttajatutkija, mies.
Vajaan vuoden kokemus kuluttajatutkimuksesta yrityksessä. Toimi toisen virtuaaliyhteisöhaastattelun koordinaattorina sekä moderaattorina.

KK: Tuoteryhmäpäällikkö, nainen.
Ollut yrityksessä töissä noin kymmenen vuotta. Työnimikkeinä tuoteryhmäpäällikkö, brändimarkkinointipäällikkö, markkinointipäällikkö sekä tuotepäällikkö.

Liite 6: Ryhmäkeskustelun keskusteluteemat

1. Innovaatioiden merkitys yrityksessä ja niiden hyödyntäminen
2. Kuluttajat innovaattoreina virtuaaliyhteisössä
3. Kuluttajien virtuaalinen integrointi menetelmänä
4. Virtuaaliyhteisömenetelmän vaikutukset yrityksen organisaatioon
5. Virtuaaliyhteisömenetelmän kehittäminen